JOANNA CEWIŃSKA

Zarządzanie zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit w Polsce

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit w Polsce

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6155723A66353263

WYDAWNICTWA
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6155723A66353263

JOANNA CEWIŃSKA

Zarządzanie zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit w Polsce

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2013

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 6155723A66353263

Joanna Cewińska – Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT
Kazimierz Doktór

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ
Danuta Bąk

SKŁAD I ŁAMANIE
Zdzisław Gralka

OKŁADKĘ PROJEKTOWAŁA
Barbara Grzejszczak

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.06242.13.0.H

ISBN (wersja drukowana) 978-83-7525-910-0
ISBN (ebook) 978-83-7969-256-9

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
91-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63; faks (42) 665 58 62

Spis treści

Wstęp 7

Rozdział 1. Zarządzanie w klubach sportowych w świetle studiów literaturowych

1.1. Klub sportowy jako podmiot zarządzania 13
1.2. Współczesne tendencje w zarządzaniu klubami sportowymi 21
1.2.1. Idea „dobrego zarządzania" w sporcie 21
1.2.2. Implementacja metod i technik zarządzania w klubach sportowych 25
1.3. Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych 31
1.3.1. Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi 31
1.3.2. Realizacja procesu zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych 36

Rozdział 2. Kluby sportowe non-profit w Polsce – stan obecny i uwarunkowania ich działania

2.1. Metodologiczne aspekty badań 59
2.1.1. Przesłanki podjęcia badań, ich problematyka i metodologia 59
2.1.2. Metody badań 64
2.1.3. Przebieg badań 67
2.1.4. Ograniczenia przyjętej metodyki 70
2.2. Kluby sportowe non-profit w Polsce 71
2.2.1. Kluby sportowe w Polsce w świetle danych statystycznych 72
2.2.2. Prawno-organizacyjne aspekty działalności badanych podmiotów 77
2.2.3. Historyczne uwarunkowania działalności badanych klubów 88
2.2.4. Charakter działalności klubów 94
2.2.5. Zasoby ludzkie klubów sportowych 99

Rozdział 3. Zarządzanie zasobami ludzkimi w polskich klubach sportowych non-profit

3.1. Procesowe ujęcie zarządzania zasobami ludzkimi 109
3.1.1. Faza planowania i kontroli 110
3.1.2. Faza realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi 111
3.1.3. Ocena zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu procesowym 134
3.2. Wymiary zarządzania zasobami ludzkimi 136
3.3. „Dylematy" zarządzania zasobami ludzkimi w badanych klubach 138
3.3.1. Dobrowolność stowarzyszania − fakt czy fikcja 139
3.3.2. Sport wyczynowy pod szyldem sportu dla wszystkich 140
3.3.3. Selekcja czy deprecjacja talentów 141
3.3.4. Motywująca czy demotywująca rola rodziców młodych sportowców 146
3.3.5. Sport a szkoła 148
3.3.6. Niedostatek wolontariuszy 149
3.3.7. Dobrowolność uczestnictwa czy wykluczenie ekonomiczne 152

Rozdział 4. Zarządzanie zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit. Wnioski z badań i rekomendacje

4.1. Refleksje na temat działalności sportowej klubów non-profit 153
4.2. Obecny stan zarządzania zasobami ludzkimi w klubach 161

4.3. Bariery i szanse wdrażania zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w klubach sportowych ... 166
4.4. Wnioski praktyczne ... 171
4.5. Wnioski teoretyczne ... 177

Zakończenie ... 181

Bibliografia ... 185

Spis rysunków ... 199

Spis tabel ... 201

Załącznik ... 203

Od Redakcji ... 207

Wstęp

Ostatnie lata XX wieku i pierwsza dekada XXI stulecia to okres dynamicznych zmian w sporcie. Na skutek komercjalizacji i profesjonalizacji tej dziedziny przeobrażeniom ulegają organizacje działające w każdym z jej sektorów: publicznym, non-profit oraz komercyjnym. Kształtujące się reguły gry biznesowej determinują funkcjonowanie zarówno podmiotów zorientowanych na zysk, jak i tradycyjnych stowarzyszeń. Wobec powyższego organizacje sportowe coraz częściej są obiektem zainteresowań przedstawicieli nauk o zarządzaniu. A ci zgodnie przekonują o potrzebie i możliwości implementacji w nich koncepcji, modeli i metod zarządzania, które sprawdziły się w biznesie. Takie stanowisko prezentuje między innymi K. Doktór, tłumacząc, że „zarządzanie instytucjami sportowymi odbywa się na tych samych zasadach, które uznane zostały za uniwersalne. Sport, mimo swej odrębności, dla osiągnięcia celów może posłużyć się zasadami wojskowego dowodzenia, politycznego przywództwa lub gospodarczego zarządzania. Zachowania menedżerów mają swoje wspólne podstawy, w związku z tym szukanie tutaj osobliwości sportowych raczej oddala nas od poznawczych walorów uniwersalnych zasad zarządzania, kierowania i przywództwa" (Doktór 2005: 116).

Na kanwie ogólnych prawideł zarządczych powstały kompendia wiedzy obejmujące wytyczne do prowadzenia ku sukcesom rozmaitych organizacji sportowych. Szczególnie liczne są publikacje na temat marketingu sportowego. Coraz częściej zwraca się również uwagę na problem zarządzania zasobami ludzkimi w sporcie, proponując i w tym przypadku przysposobienie rozwiązań w zakresie gospodarowania kapitałem ludzkim, stosowanych w innych sferach.

W literaturze z zakresu zarządzania sportem opisywane są praktyki menedżerskie różnych organizacji. Jednak najczęściej autorzy odnoszą się do klubów działających w formie spółek prawa handlowego, potocznie określanych mianem spółek sportowych. Kluby non-profit wydają się być ignorowane przez badaczy (Taylor, McGraw 2006: 229). Między innymi ten fakt przyczynił się do zainteresowania autorki sportem stowarzyszeniowym. Istotny wpływ na wybór tematu miały również doświadczenia autorki wynikające z działalności w organizacjach sportowych non-profit i pełnienia w nich różnych ról oraz te związane z pracą w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi UŁ. Połączenie dwóch pasji stało się podstawą do podjęcia decyzji o wyborze tematu i ukierunkowało prace badawcze. Specyfika realizowanych czynności uzasadniała ujęcie ich w kilka etapów.

Pierwszy etap tych prac miał charakter studiów literaturowych. Analizą objęto pozycje polskich i zagranicznych autorów. Dokonując przeglądu treści

publikacji poświęconych zarządzaniu organizacjami sportowymi, autorka starała się usystematyzować wiedzę i określić przebieg dalszych działań. Efektem pierwszego etapu analiz była również decyzja o przeprowadzeniu zwiadu (Nowak 2007: 58–61). Jego wyniki miały ułatwić jednoznaczne określenie kwestii, którym poświęcone zostaną dalsze prace badawcze oraz umożliwić dokonanie oceny zasadności założeń tkwiących u podstaw doboru metod badawczych. Zwiad przeprowadzono, wykorzystując dwa sposoby gromadzenia danych: wywiad wolny oraz kwestionariusz ankiety. Wyniki badania wstępnego pozwoliły sprecyzować problematykę badań zasadniczych. Ujęto ją w następujących pytaniach badawczych:

- Jak realizowane są procesy zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych działających w formie stowarzyszeń? (jakie funkcje składające się na proces zarządzania zasobami ludzkimi są realizowane w klubach sportowych; jakie metody i techniki są wykorzystywane w celu realizacji tych funkcji).
- Jaki jest „stan" zasobów ludzkich w klubach sportowych działających w formie stowarzyszeń? (kto jest zaangażowany w działalność klubów; jakie funkcje pełnią ludzie związani z klubami sportowymi; jakie kompetencje mają w związku z pełnionymi przez siebie zadaniami; czy te kompetencje są adekwatne do realizowanych zadań i pełnionych funkcji oraz wyzwań stojących przed klubami sportowymi).

Rezultaty zwiadu utwierdziły autorkę w przekonaniu o słuszności przyjętej strategii badawczej ukierunkowanej na pozyskanie danych o charakterze jakościowym.

„Badania jakościowe nie mają w naukach społecznych lekkiego żywota […]. W okresie fascynacji cybernetyką i podejściem systemowym, [badania jakościowe], które szły w parze z analizą ilościową, były wręcz traktowane po macoszemu, jako mniej poważne i mniej naukowe. Z czasem okazało się jednak, że badania ilościowe nie dają odpowiedzi na wiele pytań oraz że pomimo ogromnej siły, jaką mają analizy dużych prób, borykają się z własnymi słabościami" (Jemielniak 2012: IX).

Obecnie, ze względu na zróżnicowanie nauk społecznych oraz wzrost wrażliwości i świadomości badaczy w kwestiach fundamentalnych założeń na temat natury świata społecznego, podkreśla się potrzebę stosowania różnych sposobów uprawiania działalności naukowej. Jak twierdzą N. Denzin i Y. Lincoln, „znajdujemy się w momencie historycznym, który cechuje się wielogłosowością, kwestionowaniem znaczeń, emancypacją i uwolnieniem od postrzegania świata w jednym kolorze" (Sławecki 2012: 65). Zatem doszukiwanie się przewagi badań ilościowych nad jakościowymi, i odwrotnie, wydaje się nieuzasadnione. Oba rodzaje badań mają swoją specyfikę, którą należy uwzględniać przy wyborze sposobu rozumienia problemów społecznych (Jemielniak 2012: XII).

Decydując się na prowadzenie badań jakościowych, należy wziąć pod uwagę to, że charakteryzują się one różnorodnością podejść do teorii i metod, a ich

reguły „nie do końca poddają się kodyfikacji" (Stasik, Gendźwiłł 2012: 1). Do ich cech zalicza się: długotrwały i intensywny kontakt z terenem badań, holistyczne ujęcie danych, ograniczenie przyjmowania z góry opinii i sądów, posługiwanie się mało standaryzowanymi narzędziami badawczymi i pełnienie aktywnej roli przez badacza jako autora pytań badawczych i użytkownika metod gromadzenia danych (Sławecki 2012: 74–75). Ponadto zakłada się, że w tego typu badaniach istnieje więcej uznanych sposobów postępowania niż w badaniach ilościowych. Przypisywana badaniom jakościowym swoboda i elastyczność wymagają jednak dużej odpowiedzialności za ostateczne rezultaty badań i konieczności uświadomienia sobie, iż ich prowadzenie narażone jest na większą liczbę potencjalnych zagrożeń (Stasik, Gendźwiłł 2012: 2).

Ukierunkowanie na zbieranie danych o charakterze jakościowym wymagało określenia metodologii badań. Analiza literatury poświęconej badaniom społecznym oraz konsultacje z metodologami wpłynęły na podjęcie decyzji o wykorzystaniu założeń teorii ugruntowanej oraz badań etnograficznych[1]. Konsekwencją tego wyboru było odejście od tradycyjnego modelu zmierzania do odkrycia naukowego, w którym najpierw stawia się hipotezy, a potem je weryfikuje (Glinka, Hensel 2012: 45). Drogowskazem na drodze poznania naukowego stały się pytania badawcze, które pojawiały się również w toku realizacji projektu badawczego.

Powyższe założenia pozwoliły na kontynuację badań. Ich drugi etap polegał na gromadzeniu materiału empirycznego i realizowany był w latach 2006–2012. Objął trzy fazy. W pierwszej z nich badaniu poddano 112 polskich klubów-stowarzyszeń, wykorzystując takie metody, jak: obserwacja, wywiad, analiza treści. Zebrane dane pozwoliły na stworzenie zbiorowego studium przypadku. W drugiej fazie tego etapu badań, na skutek przyjęcia strategii odpowiadającej metodologii teorii ugruntowanej, skoncentrowano się na prowadzeniu wywiadów z reprezentantami 27 klubów. W gronie respondentów znalazło się 130 osób. Z każdą z nich spotkano się średnio cztery razy, co dało 520 wywiadów. W trzeciej fazie drugiego etapu badań przeprowadzono rozmowy z przedstawicielami instytucji rządowych i pozarządowych, współuczestniczących w tworzeniu warunków do uprawiania sportu.

W trzecim etapie prac badawczych dokonano weryfikacji i analizy danych. Opracowano również wyniki badań, które przedstawiono w niniejszej pracy.

Celem głównym rozprawy jest ocena klubów sportowych działających w formie stowarzyszeń z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi. Tak sformułowany cel pozwala na dość swobodną jego interpretację, co jest zgodne z przyjętą konwencją badań. Aby uczynić proces realizacji celu głównego bardziej przejrzystym, sformułowano następujące cele cząstkowe:

[1] Szczegółowy opis metodologii badań zawarto w punkcie pierwszym rozdziału drugiego.

- przedstawienie założeń zarządzania zasobami ludzkimi, stanowiących punkt odniesienia (perspektywę) dokonywanej oceny klubów sportowych non-profit;
- opisanie procesu zarządzania zasobami ludzkimi w polskich klubach sportowych non-profit, który stał się podstawą oceny;
- zidentyfikowanie problemów dotyczących ludzi związanych z klubami non-profit w Polsce w celu poddania ich analizie z punktu widzenia założeń zarządzania zasobami ludzkimi.

Powyższe cele oraz założenia metodologiczne przesądziły o logice wywodów oraz układzie treści pracy. Rozważania ujęto w czterech rozdziałach.

Rozdział pierwszy powstał na podstawie analizy literatury przedmiotu. Dokonano w nim przeglądu dotychczasowych prac teoretycznych i empirycznych poświęconych zarządzaniu organizacjami sportowymi. Przedstawiono cechy klubu sportowego jako organizacji, a następnie zarysowano problematykę zarządzania organizacjami sportowymi. W dalszej części zaprezentowano założenia zarządzania zasobami ludzkimi. W ostatnim fragmencie rozdziału odniesiono się do specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych. Przedstawienie stanu wiedzy na temat zarządzania organizacjami sportowymi, w tym klubami, pozwoliło na określenie luki poznawczej i ulokowanie pomysłu badań autorki w dotychczasowym dorobku innych naukowców.

W rozdziale drugim rozprawy omówiono aspekty metodologiczne badań, w szczególności przesłanki ich podjęcia, problematykę, wykorzystane metody badawcze, przebieg prac badawczych oraz ograniczenia przyjętej metodyki. Następnie opisano uwarunkowania działalności klubów sportowych non-profit w Polsce. Skoncentrowano się na przedstawieniu danych statystycznych dotyczących tych podmiotów, w szczególności aspektów prawno-organizacyjnych ich działalności, uwarunkowań historycznych oraz specyfiki zasobów ludzkich zaangażowanych w pracę klubów.

Rozdział trzeci poświęcony został prezentacji sposobów zarządzania zasobami ludzkimi w badanych klubach. Posłużono się w tym celu procesowym ujęciem zarządzania zasobami ludzkimi, w którym wyodrębniono fazy: planowania, realizacji i kontroli oraz odniesiono się do trzech wymiarów zarządzania kadrami: funkcjonalnego, instrumentalnego i instytucjonalnego. Omówiono także problemy związane z ludźmi zaangażowanymi w działalność klubów, wynikające ze specyfiki tych organizacji.

W rozdziale czwartym pracy dokonano oceny polskich klubów sportowych działających w formie stowarzyszeń z punktu widzenia przyjętych założeń zarządzania zasobami ludzkimi. Rezultaty badań własnych porównano z wynikami badań innych autorów. Wskazano także bariery i szanse zarządzania zasobami ludzkimi w polskich klubach non-profit. Następnie zaprezentowano propozycje działań, których podjęcie może wpłynąć na usprawnienie procesów zarządzania klubami non-profit. Opierając się na dociekaniach prowadzonych

zgodnie z założeniami teorii ugruntowanej, sformułowano hipotezy stanowiące jednocześnie wnioski teoretyczne z badań.

Niniejsza praca ma walor poznawczy − ukazuje sposoby realizacji funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych działających w formie stowarzyszeń oraz problemy, z którymi owym podmiotom przychodzi się mierzyć. Zawiera próbę usystematyzowania opisywanych kwestii, ich porównania i wyjaśnienia.

Autorka ma nadzieję, że rozprawa spełnia także wymóg oryginalności. Otóż zaproponowane ujęcie stanowi jedno z nielicznych polskich opracowań poświęconych zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacjach sportowych, w tym – dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit w Polsce.

Praca ma charakter interdyscyplinarny, co wynika z wieloaspektowej natury sportu i specyfiki nauk o zarządzaniu. Rozważania w niej ujęte mogą być inspiracją i punktem wyjścia do dalszych, pogłębionych analiz.

W związku z wykorzystaniem, zarówno w tytule, jak i w treści pracy, obco brzmiących terminów, autorka wyjaśnia, iż w wielu przypadkach zastosowała je, przytaczając poglądy innych autorów, którzy posługiwali się terminami angielskimi. Niektóre z pojęć (np. controlling) są powszechnie używane w publikacjach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, prawdopodobnie dlatego, że zastępują na ogół obszerniejsze opisy w języku polskim oddające ich istotę. Na przykład alternatywą dla sformułowania „kluby non-profit" było określenie „kluby działające w formie stowarzyszeń", które wydało się zbyt długie, w związku z tym niewygodne w użyciu. W treści opracowania, aby uniknąć powtórzeń, stosowano zamiennie pojęcia: „kluby non-profit", „stowarzyszenia", „organizacje nienastawione na zysk".

Autorka składa podziękowania prof. dr hab. Annie Kubiak oraz dr Zdzisławowi Chmalowi za inspirację metodologiczną oraz wszystkim osobom, które wykazały zrozumienie i pomogły w prowadzeniu badań.

Rozdział 1. Zarządzanie w klubach sportowych w świetle studiów literaturowych

1.1. Klub sportowy jako podmiot zarządzania

W dziedzinie sportu działają rozmaite organizacje: kluby sportowe, stowarzyszenia, federacje, związki sportowe, ośrodki sportu i rekreacji, placówki kształcenia trenerów i instruktorów, instytuty naukowe zajmujące się badaniem sportu, firmy produkujące wyroby sportowe, hurtownie oraz sklepy sprzedaży detalicznej sprzętu sportowego i produktów pomocniczych (np. ubiorów sportowych). Szybko rozwijającą się grupą organizacji sportowych są firmy świadczące usługi w zakresie wychowania fizycznego, rekreacji i rehabilitacji (Pastwa 2000: 27; Perechuda 2003a: 45; Stosik 2003: 74; Kunicki 2006: 209−210).

Organizacje sportowe można podzielić na dwie grupy (Waśkowski 2007: 15): pierwszą z nich tworzą podmioty działające bezpośrednio na rzecz sportu, tworzące warunki do jego uprawiania (nazywane organizacjami sportowymi sensu stricte); drugą stanowią instytucje związane pośrednio ze sportem, wspierające jego rozwój (pozostałe organizacje sportowe).

Hoye i in. (2006) klasyfikują instytucje sportowe, biorąc pod uwagę sektory, w jakich one działają. Wymieniają zatem podmioty sektora publicznego, non-profit (woluntarystyczne) i profesjonalne (komercyjne). Sektor publiczny tworzą instytucje rządowe: państwowe (np. ministerstwo sportu) i lokalne (np. wydziały sportu w strukturach urzędów wojewódzkich, miejskich). Sektor non-profit reprezentują lokalne kluby sportowe oraz podmioty regionalne i krajowe (związki, federacje). Do sektora komercyjnego należą profesjonalne kluby i ich ligi (Real Madryt, T-Mobile Ekstraklasa, National Basketball Association), przedsiębiorstwa wytwarzające sprzęt sportowy (Nike), obiekty i infrastruktura sportowa, np.: Stadion Narodowy w Warszawie, Atlas Arena w Łodzi, Rod Laver Arena w Melbourne (Australia), Stadion Wembley w Londynie (Wielka Brytania), Stadion Maracana w Rio de Janeiro (Brazylia).

Kryterium podziału organizacji sportowych może być również ich wielkość mierzona liczbą osób z nimi związanych. I tak wyróżnić można podmioty małe (np. lokalne kluby, opierające swoją działalność na pracy działaczy i wolontariuszy), średniej wielkości oraz duże korporacje sportowe, korzystające z zasobów globalnego rynku pracy (Taylor i in. 2008: 2).

Biorąc pod uwagę zakres oddziaływania, wskazuje się podmioty krajowe, międzynarodowe, kontynentalne i globalne.

Lista tych organizacji wydaje się nie wyczerpywać wszystkich przykładów, przekonuje jednak o „wysoce zaawansowanym współcześnie procesie instytucjonalizacji struktur sportowych i ich gęstej sieci" (za: Kunicki 2006: 209−210).

Zdaniem K. Doktóra (2005: 9) „organizacje sportowe wszelkiego typu – zarówno giganty sportu wyczynowego na olimpijskim poziomie, jak również małe kółka sportu amatorskiego – zajmują należne pozycje w nowoczesnych społeczeństwach, gdyż wykonują swe funkcje poprzez sformalizowane systemy, zapewniają zaspokojenie potrzeb i są niewątpliwie kariatydą architektury całego społeczeństwa".

Podstawowym podmiotem kojarzonym ze sportem jest klub. Ze względu na problematykę niniejszej pracy dalsze rozważania będą koncentrowały się wokół tego typu organizacji.

Według Słownika języka polskiego (Bralczyk 2008: 296) klub to „organizacja skupiająca ludzi określonego środowiska, zawodu lub o określonych zainteresowaniach; w szczególności to zespół posłów w parlamencie należących do tej samej partii politycznej; dawna organizacja polityczna grupująca najaktywniejszych polityków, zastąpiona z czasem przez partię polityczną".

Za ojczyznę klubów uchodzi Anglia. W języku angielskim słowo klub oznaczało dawniej pałkę lub kij sękaty, następnie zapłatę za poczęstunek fundowany w towarzystwie pijących. Później terminem klub posługiwano się dla określenia lokalu, w którym biesiadowano oraz towarzystwa zbierającego się w takim miejscu. W połowie XVIII wieku nazwy tej zaczęto używać w odniesieniu do zgromadzenia, którego członkowie schodzą się w jakimś wspólnym celu (Dudek 2005: 17).

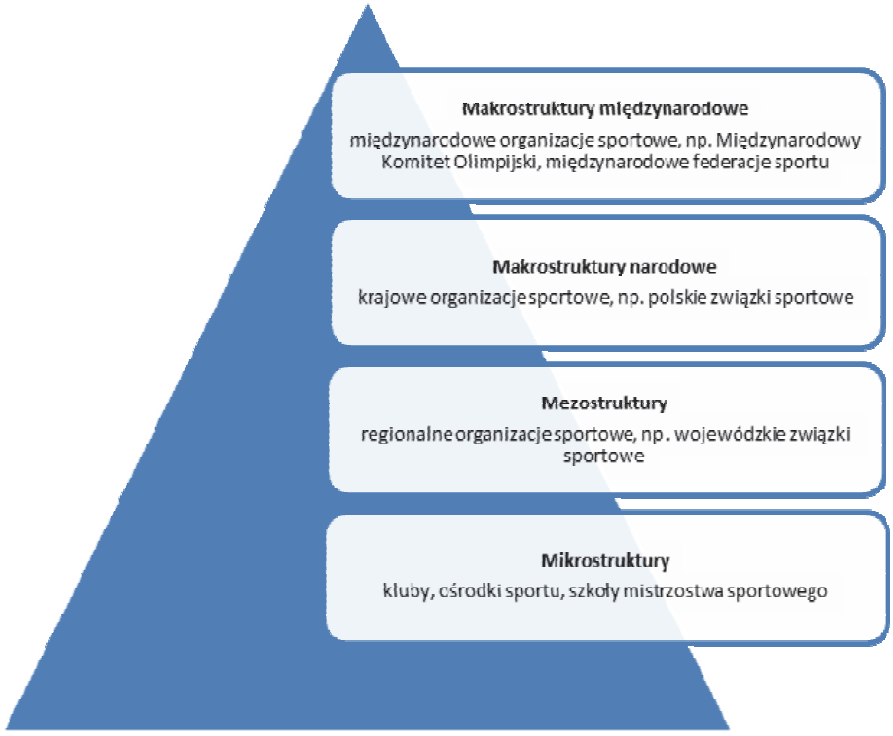
Od początku istnienia kluby angielskie łączyły cele z zakresu kultury fizycznej z towarzyskimi, hobbystycznymi, dyskusyjnymi, wychowawczymi, obywatelskimi, światopoglądowymi lub politycznymi. Były one zakładane przez warstwy społeczne oraz grupy zawodowe i działały na podstawie zwyczajowych praw prywatnych. Zarówno podstawy tych praw, jak i mechanizmy zarządzania klubami nie są znane (Dudek 2005: 24).

Na wzór klubów angielskich zaczęły powstawać tego typu organizacje na świecie i w kontynentalnej Europie. We Francji pierwsze kluby − zgromadzenia ludowe − tworzono kilka lat przed wybuchem rewolucji francuskiej w 1782 roku. Na podobieństwo tych francuskich powstały kluby w Niemczech, Włoszech i Hiszpanii (Dudek 2005: 20).

„Pojęcie klubu nie istniało jednak w prawie europejskim – kontynentalnym. W ustawodawstwie niemieckim wydzielono dwa typy zrzeszeń: towarzystwa (Verein) o celach idealnych (zawodowe, oświatowe, wychowawcze, naukowe, kulturalne, towarzyskie), które nie były nastawione na zysk, oraz stowarzyszenia (Genossenschaft) dążące do osiągnięcia korzyści zarobkowych. Z czasem

pojęcia te zatraciły pierwotne znaczenia. W prawodawstwie pozostało jedynie stowarzyszenie będące główną formułą prawną, na podstawie której zakładano organizacje działające w sferze kultury fizycznej (Sportverein). Ze względu na rozwój nowożytnego sportu na europejską formułę prawną stowarzyszenia nałożono zwyczajową nazwę angielskiego klubu sportowego. W XIX w. doszło do spotkania dwóch tradycji: stowarzyszenia wywodzącego się z kontynentalnej Europy i klubu pochodzącego z wyspiarskiej Anglii" (Dudek 2005: 25).

Klub sportowy jest dziś podstawową jednostką odpowiedzialną za organizowanie warunków do uprawiania sportu. W zaproponowanym przez B. Rybę (2004b: 106−121) wertykalnym modelu zarządzania sportem (rys. 1) reprezentuje mikrostruktury lokalne.


Makrostruktury międzynarodowe
międzynarodowe organizacje sportowe, np. Międzynarodowy Komitet Olimpijski, międzynarodowe federacje sportu
Makrostruktury narodowe
krajowe organizacje sportowe, np. polskie związki sportowe
Mezostruktury
regionalne organizacje sportowe, np. wojewódzkie związki sportowe
Mikrostruktury
kluby, ośrodki sportu, szkoły mistrzostwa sportowego

Rys. 1. Wertykalny model zarządzania sportem

Źródło: oprac. własne na podstawie B. Ryba, *Podstawy organizacji i zarządzania instytucjami sportowo-rekreacyjnymi*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa 2004, s. 106−121

Jako element systemu zarządzania sportem klub funkcjonuje w ramach pewnych zależności zewnętrznych. Można je rozpatrywać w układzie merytorycznym i administracyjnym. Zależność merytoryczna wynika z reprezentowania określonej dyscypliny sportowej, czego następstwem jest przynależność

klubu do okręgowych związków sportowych, federacji, aż po ogólnopolskie i międzynarodowe organizacje zrzeszające instytucje działające w danej dyscyplinie. Zależność administracyjna rozpatrywana jest w odniesieniu do tzw. struktur rządowych w danym kraju, które tworzą jednostki centralne, regionalne i lokalne. W Polsce kluby podlegają samorządom gminnym i powiatowym (poziom lokalny), te z kolei jednostkom wojewódzkim usytuowanym na poziomie regionalnym. Centralnym organem rządowym jest Ministerstwo Sportu i Turystyki. W ramach zależności administracyjnej regulowane są sprawy związane z działalnością finansowo-gospodarczą, organizacyjno-prawną oraz nadzorująco-kontrolną (Ryba 1995: 42−52; Panfil 2004: 16−17; Żyśko 2008; Smoleń, Pawlak 2009: 523−527).

Analizując klub sportowy z perspektywy nauki o zarządzaniu, można wskazać jego cechy pozwalające określić go mianem organizacji. Otóż klub jest zorientowany celowo, z reguły wyspecjalizowany, ma strukturę, dysponuje określonymi zasobami i działa na rynku sportowym (Beech, Chadwick 2004: 70−72; Parks, Quarterman 2007: 150−153; Waśkowski 2007: 13).

Odnosząc się do **celów klubów**, najogólniej można je sprowadzić do organizowania szkolenia sportowego i imprez sportowych. Autorzy zwracają także uwagę na takie cele, jak: realizacja zainteresowań sportowych uczestników i sympatyków, spełnienie potrzeby afiliacji, edukacja i promocja postaw prosportowych i prospołecznych, awans w rozgrywkach, wzrost pozycji w klasyfikacji sportowej czy integracja środowiska lokalnego (Panfil 2004: 15−23; Ryba 1995: 15; Sawicki 2006: 103).

Obok celów „natury" sportowej wymienia się ostatnio także cele ekonomiczne, co jest uzasadnione zmianami, jakie zaszły w warunkach funkcjonowania klubów (m.in.: ograniczenie roli państwa i pozbawienie tzw. „parasola ochronnego", prywatyzacja). Obecnie część klubów sportowych przekształca się w komercyjne instytucje biznesowe: spółki akcyjne oraz inne podmioty prawa gospodarczego i działa podobnie jak przedsiębiorstwa produkujące dobra konsumpcyjne, uwzględniając pewne różnice wynikające ze swojej specyfiki (Sznajder 2008: 10). Obok nich funkcjonują kluby sportowe wymagające zasilania finansowego ze strony organów samorządowych oraz innych sponsorów (kluby amatorskie, uczniowskie kluby sportowe). Zdaniem K. Perechudy (2003b: 45) zarówno pierwsze, jak i drugie należy traktować dziś jako przedsiębiorstwa sportowe posiadające osobowość prawną oraz samodzielność finansową, ekonomiczną i organizacyjną. To z kolei uzasadnia koncentrację klubu nie tylko na działalności sportowej, ale także na skuteczności organizacyjnej oraz ekonomicznej (Kawka 2008: 533).

W dobie komercjalizacji sportu, obok celów związanych ze sportową funkcją klubów, znaczenia nabierają zatem cele wynikające z ich orientacji rynkowej. W związku z powyższym te podmioty, które w swojej działalności stosują biznesowe reguły gry, przyjmują za podstawowy swój cel wytwarzanie produktu

sportowego. Bazę tego produktu stanowi dyscyplina sportu, w której jest on wytwarzany. W skład produktu wchodzą natomiast gracze, zespół, spektakl sportowy oraz znak firmowy klubu (Panfil 2004: 40). Wprawdzie podejście to odnoszone jest na ogół do organizacji profesjonalnych, nie pozostaje jednak bez wpływu na kluby sektora non-profit, które coraz częściej muszą konkurować z komercyjnymi.

Specjalizację klubu jako organizacji można opisać w kontekście ogólnej klasyfikacji sportu (Ryba 2004b: 27), wyróżniając kluby: wyczynowe – amatorskie i profesjonalne, oraz rekreacyjne; reprezentujące sporty ekstremalne, modyfikowane, czy działające na rzecz niepełnosprawnych. Z kolei przyjmując za kryterium formę organizacyjną oraz status działania, kluby dzieli się na:

- kluby uczestniczące w kwalifikowanym współzawodnictwie sportowym: stowarzyszenia, sportowe spółki akcyjne;
- kluby nieuczestniczące we współzawodnictwie sportowym, których członkowie nie biorą udziału w regularnych rozgrywkach, lecz uprawiają określone dyscypliny z innych powodów: stowarzyszenia, spółki akcyjne, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, fundacje itp.;
- uczniowskie kluby sportowe, działające w formie stowarzyszeń, których rolą jest krzewienie kultury fizycznej i sportu wśród dzieci i młodzieży szkolnej oraz udział we współzawodnictwie między tymi podmiotami;
- środowiskowe kluby sportowe, np.: Akademicki Związek Sportowy czy Ludowe Zespoły Sportowe (Waśkowski 2005b: 142−143).

Specjalizacja klubu wyraża się także w wyborze dyscypliny sportu, w ramach której ów podmiot prowadzi działalność. Istnieją kluby reprezentujące określoną dyscyplinę – jednosekcyjne lub związane z kilkoma dyscyplinami sportu – wielosekcyjne, które skupiają zawodników uprawiających sporty indywidualne bądź zespołowe.

Kolejną cechą klubu jako organizacji jest **posiadanie struktury** (Wartecki 2008: 36−59), czyli konstrukcji, na której opiera się proces zarządzania. Powstaje ona w rezultacie podziału pracy i władzy oraz koordynacji i integracji elementów i działań w jedną całość.

Odnosząc się do podziału pracy w klubach, wyodrębnia się sferę sportową i obsługę administracyjno-techniczną. Do pierwszej z nich zalicza się tych, którzy tworzą produkt sportowy (trenerów, lekarzy, rehabilitantów, dietetyków, psychologów) i tych, którzy wchodzą „w jego skład" (zawodników). Ci ostatni podlegają strukturyzacji ze względu na: wiek (juniorzy młodsi, juniorzy, młodzieżowcy, seniorzy), płeć (drużyny żeńskie i męskie), poziom sportowy (zespoły pierwszo-, drugoligowe). Sferę administracyjno-techniczną reprezentują osoby, które zabezpieczają warunki do uprawiania sportu: menedżerowie, pracownicy księgowości, marketingowcy, osoby odpowiedzialne za utrzymanie ładu i bezpieczeństwa (np. szatniarze, ochrona, służby porządkowe).

Podział władzy dotyczy najogólniej wyodrębnienia zarządzających (prezesi, dyrektorzy, kierownicy) i zarządzanych (pracownicy administracyjno-techniczni, trenerzy, zawodnicy); „jest on wtórny w stosunku do podziału zasadniczego na tych, którzy ćwiczą oraz tych, którzy organizują i prowadzą te ćwiczenia" (Ryba 2004b: 122).

Kluby sportowe, tak jak inne organizacje, wykorzystują w swojej działalności **zasoby** ludzkie, finansowe i rzeczowe. Zygmunt Waśkowski (2005b: 144−145) zasoby te dzieli na miękkie: potencjał ludzki, tradycje i kontakty zewnętrzne, oraz twarde: środki, sprzęt i wyposażenie.

Zasoby ludzkie stanowi zbiór osób, współpracowników, którzy nastawieni na osiąganie dóbr materialnych, zaspokajają swoje potrzeby przynależności do grupy, samorealizacji i spełnienia zawodowego (Stosik 2003: 74). Ich jakość stanowi w dużym stopniu o pozycji, sukcesie bądź porażce klubu sportowego (Panfil 2004: 51−52).

Charakteryzując ten cenny i unikatowy zasób klubów, warto podkreślić jego zróżnicowanie. Oprócz uprawiających sport – zawodników, składają się nań pracownicy i wolontariusze (działacze społeczni). Pracownikami są osoby pozostające w stosunku pracy z klubami. Do tej grupy można zaliczyć pracowników:

- sfery szkoleniowej – trenerów, instruktorów oraz współpracujących z nimi lekarzy, specjalistów odnowy biologicznej, dietetyków, psychologów;
- administracji: dyrektorów, kierowników, sekretarzy, księgowych, kasjerów, pracowników służb kadrowo-socjalnych;
- obsługi technicznej: magazynierów, portierów, sprzątaczy, obsługujących szatnie, elektryków, monterów, ratowników.

Wśród działaczy społecznych są członkowie obieralnych władz, osoby powoływane do różnych organów lub dla wykonania określonych zadań, sędziowie sportowi (Ryba 1995: 20−29; Ryba 2004b: 122−131).

W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi należy zwrócić uwagę na podmioty i jednostki współpracujące z klubem: sponsorów, darczyńców, kibiców, sympatyków, przedstawicieli zewnętrznych instytucji kontrolujących (np. związków sportowych, federacji, jednostek samorządowych itp.), ponieważ mają one wpływ na funkcjonowanie klubu.

Kolejnymi zasobami klubów są te o charakterze finansowym. Kluby pozyskują je z rozmaitych źródeł, do których należą: sponsoring, subwencje, dotacje, darowizny, mecenat, transfer zawodnika (wymiana graczy między klubami amatorskimi, przejście z amatorstwa na zawodowstwo, zmiana klubu przez graczy zawodowych, powrót do amatorstwa graczy zawodowych, zmiana klubu przez zawodników młodzieżowych). Na budżety klubów sportowych działających w formie spółek, funkcjonujących w sporcie profesjonalnym, składają się także: sprzedaż praw telewizyjnych i reklamowych stacji TV, sprzedaż miejsc reklamowych na koszulkach, sprzedaż miejsc reklamowych na tablicach w hali

sportowej lub wokół stadionu sportowego, wpływy ze sprzedaży biletów i karnetów, prowadzenie reklamy audiowizualnej podczas zawodów sportowych, wynajem obiektów, wpływy z prowadzonej działalności gospodarczej, odpłatne przeprowadzenie festynów, imprez sportowych, udział w rozgrywkach europejskich. Pozyskiwane w ten sposób zasoby finansowe przeznaczane są na ogół na: utrzymanie i rozwój infrastruktury sportowej oraz zaplecza socjalno-administracyjnego, kontrakty zawodników, trenerów, sztabu medycznego itp., utrzymanie personelu administracyjnego, bieżącą działalność (Ryba 1995: 33−36; Panfil 2013).

Trzecią grupę stanowią zasoby rzeczowe niezbędne do prawidłowego funkcjonowania organizacji sportowej oraz świadczenia przez nią usług sportowo-rekreacyjnych, tzn.: budynki, stadiony, hale sportowe, boiska sztuczne, kompleksy odnowy biologicznej. Kluby mogą posiadać wyżej wymienione zasoby infrastrukturalne lub też je wynajmować, dzierżawić bądź mieć użyczone (Ryba, 1995: 36−38; Panfil 2004: 43−44).

Kluby sportowe działają w **otoczeniu** nazywanym rynkiem sportowym. Ów rynek można opisać jako ogół stosunków wymiany zachodzących między nabywcami, których potrzeby zaspokajane są przez podmioty oferujące produkty sportowe mające postać usług, dóbr materialnych, koncepcji, miejsc lub osób. Rynek ten tworzą nie tylko podmioty bezpośrednio uczestniczące w organizowaniu i uprawianiu sportu, lecz i te, które angażują się w sport, przyczyniając się pośrednio do jego rozwoju.

Istnieje wiele modeli rynku sportowego, opisanych przez np. B. Pitts i D. Stotlara, B. Mullina, S. Hardy'ego i A. Suttona, M. Li, S. Hofacre i D. Mahony'ego, ukazujących specyficzne związki pomiędzy ich uczestnikami. Zygmunt Waśkowski (2005a; 2007: 27) proponuje relacyjne spojrzenie na rynek sportowy, podkreślając znaczenie relacji dwojakiego rodzaju: klub–odbiorcy i klub–donatorzy. W pierwszym przypadku ma na uwadze kibiców i sympatyków sportu oraz konkurentów; w drugim – podmioty wspierające, np. firmy, jednostki samorządowe i rządowe, wolontariuszy. Uwzględnienie zróżnicowanych grup wchodzących w interakcje z klubem przekłada się na odmienne zasady postępowania i kształtowania strategii klubu.

Warto dodać, że kluby, aby mogły konkurować na rynku usług sportowych, muszą zwiększyć efektywność swoich działań i przekształcać się w organizacje otwarte, charakteryzujące się: traktowaniem kibica jako klienta, poszukiwaniem komercyjnych źródeł zasilania finansowego i szybkim reagowaniem na zmiany w otoczeniu. Dotyczy to dziś zarówno podmiotów komercyjnych, jak i non-profit. Ów przymus konkurowania o względy nabywców oraz środki ze źródeł zewnętrznych, a także ryzyko niezrealizowania celów powodują, że kluby coraz częściej kierują się orientacją marketingową, a działacze stają się menedżerami sportu (Waśkowski 2011: 253).

Kluby sportowe jako organizacje działające w otoczeniu podlegają ciągłym przeobrażeniom. W ich rozwoju można wyróżnić kilka faz (Panfil 2004: 7): rozwoju społecznego (spontanicznego), rozwoju publicznego i rozwoju rynkowego (rys. 2).

Rys. 2. Fazy rozwoju klubu sportowego

Źródło: oprac. własne na podstawie R. Panfil, *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Akademia Umiejętności Management & Coaching, Warszawa 2004, s. 7

Pierwsza faza − rozwoju społecznego − rozpoczyna się w momencie utworzenia klubu zgodnie z zasadą dobrowolności stowarzyszania się i samorządności oraz niezależności od czynników zewnętrznych. Istnienie klubu jest wynikiem zbiorowej woli jego członków, ich zaradności i przedsiębiorczości jako grupy nieformalnej (Doktór 1991). W tym okresie kluby są na ogół organizacjami non-profit, zaspokajającymi potrzeby swoich członków. Kadry w klubach to osoby działające społecznie, w wolnym czasie spełniające różne, często uniwersalne funkcje, np.: zawodnika i działacza, trenera i sędziego, sędziego i działacza (Panfil 2004:11).

W początkowej fazie rozwoju zakres oddziaływania klubów ma charakter lokalny. Często nie uczestniczą one w klasyfikowanym współzawodnictwie sportowym. Ich celami pierwotnymi są: zaspokajanie potrzeb hedonistycznych członków, awans w grupie społecznej, realizacja zainteresowań społecznych członków, satysfakcja z uczestnictwa w grupie, awans w lokalnej rywalizacji. Do celów wtórnych tych podmiotów można zaliczyć takie, jak: integracja środowiska lokalnego, promocja postaw prospołecznych i prosportowych. Wraz z rozwojem kluby zaczynają ulegać wpływom otoczenia publicznego, rynkowego i politycznego, zmienia się liczebność ich członków, formalizują się ich struktury (Panfil 2004: 11).

Z chwilą otrzymania przez klub stałych dotacji publicznych rozpoczyna się druga faza − rozwoju publicznego. Trwa ona do momentu poddania działalności klubu mechanizmom gry rynkowej. Cele pierwotne, jakie realizują kluby w tej fazie, to integracja środowiska społecznego, awans w lokalnej rywalizacji i klasyfikacji sportowej, edukacja społeczna i sportowa, promocja środowiska, zawodników, realizacja zainteresowań uczestników i sympatyków. Celami wtórnym w tym okresie są satysfakcja z uczestnictwa oraz awans w grupie społecznej (Panfil 2004: 15).

Wielość i różnorodność celów oraz zwiększenie liczebności członków wiążą się ze wzrostem stopnia formalizacji. W tej fazie zakres oddziaływania klubu ma już charakter regionalny. Działalność klubu oparta jest na społecznikach: działaczach, sponsorach, członkach zarządu oraz „zawodowcach", realizujących zadania na podstawie kwalifikacji: zawodnikach, trenerach, menedżerach, pracownikach administracyjno-technicznych (Panfil 2004: 18).

W opisywanej fazie kluby mają najczęściej formę stowarzyszeń i wszelkie dochody muszą przeznaczać na działalność statutową. Finansowane są głównie z dotacji publicznych. Regulatorem procesów jest gra organizacyjna. W jej ramach poszczególni członkowie i ich grupy starają się zapewnić sobie warunki do realizacji różnorodnych celów, stosując przy tym zróżnicowane sposoby (Panfil 2004: 18).

Trzecia faza − rozwoju rynkowego − obejmuje okres, w którym klub podlega grze rynkowej, w tym profesjonalizacji i komercjalizacji działalności. W podmiotach znajdujących się w tej fazie sport nie tylko uprawiany jest dla własnej satysfakcji, ale głównie dla innych (sympatyków, sponsorów). Zakres oddziaływania klubu przybiera charakter globalny. Formami działalności sportowej stają się podmioty prawa handlowego. Kadry zatrudnione w klubach dobierane są na podstawie specjalistycznego wykształcenia, wprowadzany jest zintegrowany system kształcenia, kluby ewoluują w kierunku organizacji nastawionych na zysk, samodzielnie generujących przychody. Podstawowym ich celem jest świadczenie usług: sportowych, marketingowej i finansowej. Regulatorem rozwoju jest gra rynkowa, w której podstawą decyzji jest ograniczanie ryzyka przez prowadzenie analiz ekonomicznych (Panfil 2004: 29−30).

W tej fazie kluby stają się uczestnikami gier politycznych; sukcesy drużyn sportowych i indywidualnych sportowców są wykorzystywane do wzmocnienia pozycji ugrupowań lub jednostek w dostępie do sprawowania władzy. Z drugiej strony, wyniki uzyskiwane przez reprezentacje narodowe w oficjalnych rozgrywkach (mistrzostwa świata, kontynentu, igrzyska olimpijskie) wpływają na pozycję polityczną danego państwa w układach międzynarodowych (Panfil 2004: 29−30).

1.2. Współczesne tendencje w zarządzaniu klubami sportowymi

1.2.1. Idea „dobrego zarządzania" w sporcie

Ostatnie lata wieku XX oraz początek XXI to okres wzrostu znaczenia sportu. Procesy globalne, takie jak komercjalizacja i profesjonalizacja tej dziedziny wpływają zarówno na jej postrzeganie, jak i na sposób zorganizowania i zarządzania w każdym z jej sektorów: publicznym, prywatnym i non-profit (Żyśko 2008: 72−73).

Ogólne wytyczne zarządzania w sporcie sformułowane zostały na poziomie organizacji ponadnarodowych. Ujęto je np. w raporcie końcowym Międzynarodowej Konferencji UNESCO pt. „Kultura, pokój i zarządzanie", która odbyła się w Mozambiku w 1997 roku, proponującym koncepcję „dobrego zarządzania i demokracji" (Żyśko 2008: 81). Za podstawowe zasady demokratycznego zarządzania uznano m.in.: legalność i przejrzystość w sprawowaniu władzy, wdrażanie mechanizmów wzmacniających rolę społeczeństwa obywatelskiego, określenie jasnych ról tradycyjnych instytucji i władz publicznych, wzmocnienie roli władz publicznych szczebla lokalnego oraz decentralizację.

Podobne zasady przyjęte zostały przez Radę Europy, mającą wpływ na kształtowanie polityki sportowej w odniesieniu do państw europejskich. Uwzględniono je w rekomendacji nr 8 Komitetu Ministrów Rady Europy z dn. 20.04.2005 r. w sprawie dobrego zarządzania w sporcie. Z dokumentu wynika, że choć nie można wyodrębnić jednego modelu zarządzania w różnych dyscyplinach europejskiego sportu ze względu na szereg różnic między poszczególnymi krajami, Komisja Europejska uważa, iż istnieją pewne wzajemnie powiązane zasady, które leżą u podstaw zarządzania sportem na szczeblu europejskim, takie jak: autonomia w ramach prawa, demokracja, przejrzystość i odpowiedzialność przy podejmowaniu decyzji, reprezentowanie różnych zainteresowanych stron. „Dobre zarządzanie w sporcie jest warunkiem autonomii i samoregulacji organizacji sportowych […], jest niezbędne, by stawić czoła wyzwaniom stojącym przed sportem"[1].

Wspomniana rekomendacja zachęca organizacje działające w sferze sportu do tworzenia, realizacji i wspierania inicjatyw opartych na zasadach dobrego zarządzania w sporcie, w szczególności do:

- tworzenia demokratycznych struktur, opartych na jasnych zasadach wyboru, otwartych dla członków;
- profesjonalnego organizowania i zarządzania, z uwzględnieniem zasad etycznych;
- kształtowania przejrzystego procesu decyzyjnego i prowadzenia działalności finansowej poddawanej ocenie;
- uczciwego postępowania wobec członków oraz solidarności;
- partnerstwa pomiędzy władzami publicznymi i ruchem sportowym (Żyśko 2008: 85).

Wdrożenie powyższych zaleceń przez sportowe organizacje pozarządowe ma wzmocnić zarówno ich rolę w społeczeństwie obywatelskim, jak również

[1] *Rozwijanie Europejskiego Wymiaru Sportu*, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Bruksela, dnia 18.01.2011, http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=0CFAQFjAG&url=http%3A%2F%2Fwww.lider.szs.pl%2Fbiblioteka%2Fdownload.php%3Fplik_id%3D1593%26f%3Dartykul_1593.doc&ei=jJwBUaHkBIeL4ATb9IHoBQ&usg=AFQjCNH46pzBvLNfQGE7lLWOBRcj8jj4dA&sig2=BHRweJ3CNOrkNHCbRtX-GA (dostęp: 13.01.2013).

wpłynąć na zwiększenie ich skuteczności. Istotne wydaje się zatem włączenie ich do zarządzania sportem na poziomie narodowym oraz monitorowanie ich realizacji (Żyśko 2008: 85).

W kontekście problematyki pracy warto wspomnieć o wielu rezolucjach i rekomendacjach Rady Europy, „odnoszących się do szeroko rozumianego zarządzania sportem" (Żyśko 2008: 84). Dotyczą one między innymi: zasad sponsoringu, zmian ekonomicznych w sporcie, zatrudnienia w sporcie, zrównoważonego rozwoju w sporcie.

Rola sportu i konieczność odpowiedniego zarządzania nim są podkreślane w dokumentach Unii Europejskiej („Wspólnota Europejska i sport", „Rola Unii Europejskiej w obszarze sportu", „Deklaracja w sprawie sportu", „Deklaracja Amsterdamska", „Raport Helsiński", „Deklaracja Nicejska", „Traktat Konstytucyjny"). Analizując ich treści, można zwrócić uwagę, iż w pierwszych dwóch z wymienionych dokumentów akcentowano równowagę pomiędzy ekonomicznym oraz społeczno-kulturalnym wymiarem sportu, w kolejnych − zwrócono uwagę także na walory edukacyjne, zdrowotne, kulturalne i rekreacyjne sportu, uwypuklając jego społeczne aspekty oraz znaczenie działalności organizacji pozarządowych o charakterze niezarobkowym, które nie są regulowane przez państwo ani mechanizmy rynkowe.

Trzy wymiary sportu: społeczny, ekonomiczny i organizacyjny, charakteryzowane są w Białej Księdze (2007), opublikowanej przez Komisję Europejską. W dokumencie podkreślono walory sportu, to że pobudza istotne wartości, takie jak: duch zespołowy, solidarność, tolerancja oraz zasada fair play, przyczynia się do indywidualnego rozwoju i samorealizacji, a także propaguje aktywny udział obywateli europejskich w życiu społecznym.

W cytowanym dokumencie zwrócono uwagę na pewne zagrożenia, „które pojawiły się w społeczeństwie europejskim, takie jak naciski komercyjne, wykorzystywanie młodych zawodników sportowych, doping, rasizm, przemoc, korupcja i pranie brudnych pieniędzy". Zarówno walory sportu, jak i dostrzeganie zagrożeń w sektorze uzasadniają konieczność „poszanowania prawodawstwa krajowego i wspólnotowego" przez organizacje sportowe. Podmioty te powinny uwzględniać w swoim działaniu „społeczne, wychowawcze i kulturowe funkcje sportu, na których opiera się jego specyfika, przestrzegać kodeksu etycznego i propagować solidarność niezbędną do zachowania roli społecznej sportu".

Instytucje europejskie uznały szczególną rolę sportu, którego struktury działają na zasadzie wolontariatu. W Białej Księdze (2007) wyrażono poparcie dla amatorskich klubów sportowych nienastawionych na zysk i opartych na wolontariacie, ponieważ tego rodzaju działania „wzmacniają aktywne postawy obywatelskie" i sprzyjają rozwojowi indywidualnemu.

W Białej Księdze zwrócono również uwagę na różnorodność i złożoność struktur sportu w Europie oraz określono tendencje zmian w sporcie charakterystyczne dla krajów naszego kontynentu: wzrost komercjalizacji, nowe zadania dla finansów publicznych, stagnację w rozwoju wolontariatu (Żyśko 2008: 91).

Sport jest objęty również innymi ważnymi przepisami prawa UE, takimi jak zakaz dyskryminacji na tle narodowościowym, poszanowanie obywatelstwa unijnego oraz równouprawnienie mężczyzn i kobiet w zatrudnieniu, popieranie uczciwości i dostępności współzawodnictwa sportowego oraz współpracy między podmiotami odpowiedzialnymi za sport, jak również ochrona integralności fizycznej i psychicznej sportowców, w szczególności tych najmłodszych.

Warto dodać, że na funkcjonowanie organizacji sportowych mają wpływ instytucje pozarządowe, np.: Międzynarodowy Komitet Olimpijski, Światowa Organizacja Antydopingowa, Międzynarodowy Komitet Fair Play, Międzynarodowy Komitet Paraolimpijski, Międzynarodowa Federacja Sportu dla Wszystkich. W Europie do takich organizacji zaliczyć można: Europejskie Stowarzyszenie Sportu i Integracji Społecznej, Europejską Organizację Nauk o Sporcie. Na uwagę zasługują organizacje zajmujące się zarządzaniem sportem, tj. Światowy Sojusz Zarządzania Sportem, w skład którego wchodzą stowarzyszenia kontynentalne, np. Europejskie Stowarzyszenie Zarządzania Sportem. Współuczestniczą one w kreowaniu polityki sportu, inspirują wymianę myśli naukowej, a przede wszystkim jednoczą tych, którym sprawy sportu są bliskie. Ich aktywność potwierdza to, że problemy sportu należy rozpatrywać w szerokim kontekście.

Tabela 1. Ewolucja modelu zarządzania sportem

Kryterium	Model biurokratyczny	Nowy menedżeryzm	Model partnerski – dobre zarządzanie
Sposób zarządzania	hierarchia	w oparciu o zasady rynkowe	sieć
Podstawa normatywna	prawo administracyjne	kontrakty	konwencje
Styl kierowania	biurokratyczny – administrowanie	menedżerski – zarządzanie	partnerski – konsultowanie
Charakter relacji	dominacja i podporządkowanie	konkurencja i współpraca	równość i współzależność
Cel działań	utrwalanie porządku	wywoływanie zmian	budowanie porozumienia społecznego
Ukierunkowanie działań	procedury	efekty	potrzeby
Organizacja państwa	systemy monocentryczne	systemy autonomiczne	społeczeństwo obywatelskie

Źródło: J. Żyśko, *Zmiany we współczesnych systemach zarządzania sportem wyczynowym w wybranych krajach europejskich*, Akademia Wychowania Fizycznego im. Józefa Piłsudskiego w Warszawie, Warszawa 2008, s. 324.

Podsumowując, należy podkreślić, że we współczesnych systemach zarządzania sportem daje się wyraźnie zaobserwować zwrot od modelu państwowocentrycznego w stronę partnerskiego modelu społecznego, ale także modelu wielopoziomowego zarządzania związanego z polityką ponadnarodową (Żyśko 2012: 324), (tab. 1).

1.2.2. Implementacja metod i technik zarządzania w klubach sportowych

Problematyka zarządzania organizacjami sportowymi, w tym klubami, coraz częściej jest opisywana przez badaczy (np.: Slack, Parent 2006; Hoye i in. 2006; Masteralexis, Barr, Hums 2005; Lussier, Kimball 2009). Analizując ich prace, można zwrócić uwagę na szerokie spektrum problemów. Autorzy podkreślają potrzebę implementacji metod i technik zarządzania, które sprawdziły się w biznesie, do instytucji sportowych (Chelladurai, Madella 2006; Hoye i in. 2006; Taylor i in. 2008). Również przedstawiciele nauk o zarządzaniu w Polsce są zdania, iż aby osiągnąć pozytywne efekty w zarządzaniu instytucjami sportowymi, wystarczy korzystać z dotychczasowych rezultatów teorii organizacji i zarządzania (Perechuda 2003c: 25; Doktór 2005). I nie są to poglądy odosobnione, ale raczej przeważające (Ryba 2004: 11−13). Ze względu jednak na charakter sportu, aplikacja ogólnych zasad zarządzania powinna być realizowana z dużą ostrożnością, z uwzględnieniem zróżnicowanych warunków i sytuacji, w jakich funkcjonują konkretne instytucje sportowe. „Traktowanie klubu sportowego jako specyficznej formy przedsiębiorstwa nie jest pozbawione sensu […], ale nie można zapominać o różnicach, jakie występują między tymi podmiotami (Waśkowski 2011: 254).

Autorzy publikacji polsko- i obcojęzycznych są przekonani o konieczności zarządzania zarówno organizacjami publicznymi zorientowanymi na zysk (komercyjnymi), jak i instytucjami non-profit, dużymi i małymi, klubami sportowymi o różnych formach organizacyjno-prawnych.

Analiza tekstów poświęconych zarządzaniu organizacjami sportowymi pozwala dokonać pewnej strukturalizacji zagadnień w nich poruszanych. Badacze przede wszystkim zwracają uwagę na swoistą naturę sportu, która determinuje proces zarządzania organizacjami działającymi w tej sferze (Hoye i in. 2006: 3−14; Slack, Parent 2006: 3−13). Do takich unikatowych cech sportu zaliczają: możliwość rozwoju irracjonalnych pasji, zmienną jakość produktu sportowego, rozmaitość relacji między organizacjami sportowymi, różnorodne kryteria w ocenie skuteczności organizacji sportowych, dużą lojalność w stosunku do produktu i marki, wysoki stopień optymizmu kibiców, relatywną niechęć do adaptowania nowych technologii (skłonność do konserwatyzmu większa niż w organizacjach innych sfer), często ograniczoną podaż (limitowaną np.: liczbą zawodników, sezonowością i terminarzem rozgrywek).

O sporcie jako fenomenie strukturalnie złożonym i wielowymiarowym pisze również T. Kawka (2008: 535). Jego specyfiki upatruje w trzech wymiarach:

- instytucjonalnym − odnoszącym się do jednostek i zespołów uczestniczących w życiu sportowym, współpracujących ze sobą w celu stworzenia produktu sportowego;
- ideowym − obejmującym wartości, przekonania, wzorce postaw i zachowań, normy postępowania oraz symbole, odzwierciedlające idee sportu i rywalizacji, integrujące ludzi, generujące emocje;

• materialnym − z bazą, w której „toczy się" się życie sportowe: treningi, zawody i imprezy sportowe.

Zdaniem autora uwzględnienie tych specyficznych cech sportu jest niezbędne, by odpowiednio zarządzać organizacjami z tej branży, dobierając określone metody i techniki.

Problemy zarządzania omawiane są w literaturze przedmiotu w kontekście „przemysłu sportowego" (Masteralexis, Barr, Hums 2005: 253−398), w ujęciu sektorowym, tj. w odniesieniu do sfer: publicznej, w tym roli państwa (Hoye i in. 2006: 15−32), non-profit (Hoye i in. 2006: 33−48), sportu profesjonalnego (Masteralexis i in. 2005: 195−252; Hoye i in. 2006: 49−68) i amatorskiego.

Zasadnicza część rozważań poświęcona jest „uniwersalnym" problemom zarządzania, które opisywane są w kompendiach wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu. Są to zagadnienia dotyczące zarządzania strategicznego, struktur organizacyjnych, kultury organizacyjnej, zarządzania zasobami ludzkimi, przywództwa, zarządzania efektywnością, zarządzania zmianami (Hoye i in. 2006: 33−48; Slack, Parent 2006).

Na przykład zarządzanie strategiczne klubem, traktowane jako kompleksowe dysponowanie jego zasobami wywołujące znaczące konsekwencje na poziomie taktycznym i operacyjnym (Pawlak, Smoleń 2003: 221−231; Panfil 2004: 234), tak jak w podmiotach reprezentujących inne sektory, oznacza dokonywanie wyborów dotyczących sensu istnienia, rynków i produktów, odbiorców i konkurentów oraz modelu działania (Obłój 1998: 14−15). Kluczowymi etapami tego procesu są: określenie misji i wizji, analiza organizacji i jej otoczenia, sformułowanie celów, sposobów ich osiągania, implementacja planów i kontrola ich realizacji (Beech, Chadwick 2004: 213−235; Chappelet, Bayle 2005: 3−14; 70−87; Covell, Walker, Siciliano, Gorazd 1993: 68−78; Parks, Quarterman, Thibault 2007: 226−325; Ryba 2004: 192). Należy podkreślić, że „określenie strategii nie wystarczy. Potrzebny jest […] pewien poziom uznania jej celów za własne przez wszystkich uczestników gry sportowej. Dużą rolę mogą odegrać tu zarządzający, stosując instrumenty motywacyjne, sprawiedliwy podział władzy i poważania" (Doktór 2005: 119).

Układ treści analizowanych publikacji bywa również podporządkowany funkcjonalnemu pojmowaniu procesu zarządzania. Autorzy koncentrują się wówczas wokół kwestii planowania, organizowania, przewodzenia, kontrolowania (Lussier, Kimball 2009).

Analiza pozycji poświęconych zarządzaniu organizacjami sportowymi, w tym klubami, przekonuje o interdyscyplinarnym charakterze poruszanej problematyki. Do „fundamentalnych" kwestii w jej obrębie zaliczane są zagadnienia socjologiczne (Doktór: 2005; Houlihan 2009), prawne (Wong, Masteralexis 2005: 78−106), etyczne (Crosset, Hums 2005: 107−122), finansowe (Howard, DeSchriver 2005: 54−77), marketingowe (np.: Sznajder 2008; Gladden, Sutton 2005: 36−53), dotyczące globalizacji (Giulianotti, Robertson 2008; Dziubiński, Rymarczyk 2010).

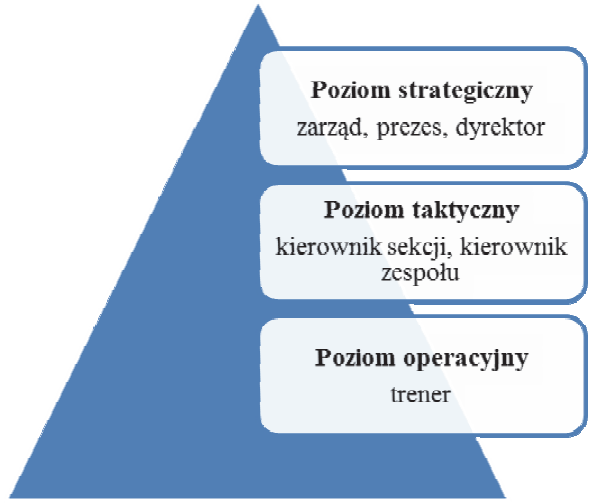
Niektórzy autorzy zwracają uwagę na potrzebę dokonywania analizy procesu zarządzania w organizacjach sportowych. Problem pomiaru efektywności porusza G. Łasiński (2003). Dyskusję na temat efektywności zarządzania podejmują Hoye i in. (2006: 182−196), zwracając uwagę na potrzebę prowadzenia analiz uwzględniających perspektywę interesariuszy. Do stosowania controllingu jako instrumentu wspomagającego podejmowanie decyzji zarządczych w sporcie wyczynowym w skali makro, mezo i mikro przekonuje A. Smoleń (2003: 233−239), twierdząc, iż controlling prowadzi do podnoszenia efektów działania i racjonalizacji kosztów.

Podsumowując, można stwierdzić, iż zarządzanie organizacjami sportowymi to specyficzny obszar integrujący doświadczenia organizacji działających w biznesie sportowym oraz innych podmiotów. To swoista kompozycja dorobku nauk o zarządzaniu i zarządzaniu w administracji oraz coraz bardziej profesjonalnych rozwiązań z zakresu teorii i praktyki (Lussier, Kimball 2009: 5).

Choć wiele publikacji traktuje ogólnie o zarządzaniu organizacjami sportowymi, można znaleźć w nich odniesienia do klubów sportowych (np. Robinson 2010).

Andrzej Smoleń i Zbigniew Pawlak (2009: 521−522) przez system zarządzania klubem rozumieją strukturę organów i stanowisk kierowniczych wraz z przypisanymi do nich atrybutami władzy oraz wzorcami zachowań decyzyjnych. Składowymi tak rozumianego systemu zarządzania są ich zdaniem następujące subsystemy: strukturalny (zbiór stanowisk i relacji między nimi), informacji kierowniczej, alokacji władzy (uprawnień decyzyjnych), motywacji kadry kierowniczej. W profesjonalnych klubach sportowych subsystem strukturalny obejmuje radę nadzorczą i zarząd, a także stanowiska kierownicze pionu sportowego oraz biznesowego (do spraw marketingowych, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania finansami). Autorzy dodają, że „brak wyodrębnionych struktur odpowiedzialnych za nowoczesne i sprawne zarządzanie należy uznać za jedną z głównych przyczyn problemów egzystencjalnych klubów sportowych w Polsce. Aby je rozwiązać, należy dokonać diagnozy systemu zarządzania klubami, obejmując nią: rozpoznanie organów władzy i stanowisk kierowniczych, uprawnień, kompetencji i poziomu motywacji do podejmowania trafnych decyzji. Usprawnianie tego systemu może polegać na tworzeniu, łączeniu i likwidacji stanowisk kierowniczych, zmianie zakresu uprawnień, kształceniu, szkoleniu i doskonaleniu kadry kierowniczej" (Smoleń, Pawlak 2009: 528−529).

Z kolei G. Łasiński (2003: 65−76) rozpatruje proces zarządzania klubem w odniesieniu do poziomu strategicznego, taktycznego i operacyjnego (rys. 3). Za sferę strategiczną w klubach odpowiadają prezesi, dyrektorzy, członkowie zarządów. Poziom taktyczny „obejmuje działania koncentrujące się na sekcjach, zespołach i jest domeną kierowników tych jednostek". Najniższy, operacyjny poziom „określony jest stanowiskami pracy, w sferze sportowej leży w kompetencjach trenera oraz specjalistów związanych ze szkoleniem".

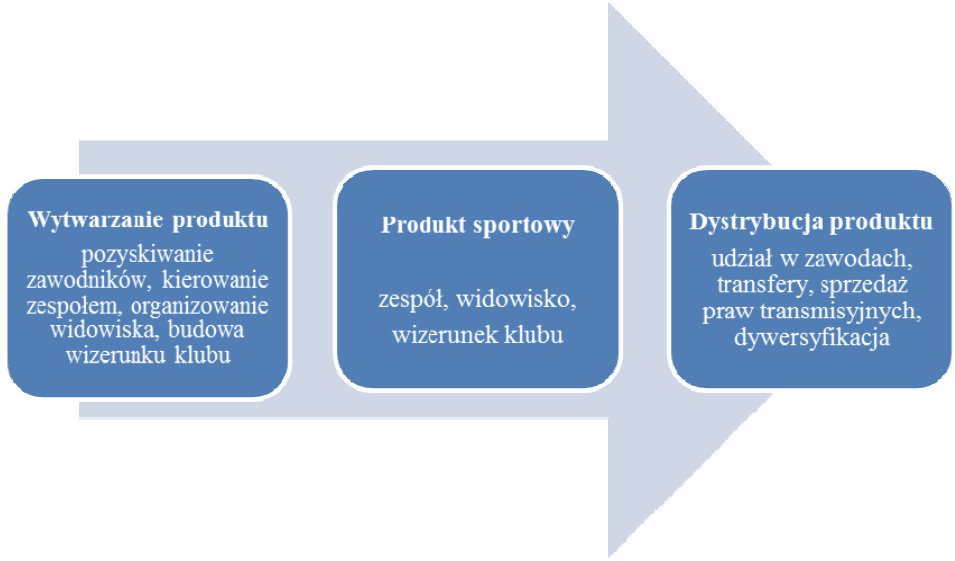


Rys. 3. Poziomy zarządzania klubem sportowym

Źródło: oprac. własne na podstawie G. Łasiński, *Sprawność zarządzania organizacją sportową*, „Studia i Monografie" 2003, nr 70, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, s. 65−76

Interesujące rozważania prowadzi np. R. Panfil (2003: 7−25), nawiązując w nich do zarządzania produktem sportowym klubu. Autor ujmuje proces zarządzania w kontekście wytwarzania owego produktu i jego dystrybucji (rys. 4). W procesie wytwarzania produktu zwraca uwagę na takie działania, jak: pozyskiwanie graczy (hunting, joint-venture, edukacja sportowa), kierowanie zespołem, zarządzanie widowiskiem, wytwarzanie pozytywnego wizerunku klubu. Dystrybucja produktu obejmuje natomiast: transfery, sponsoring, udział w przedsięwzięciach sportowych (rozgrywki, turnieje, puchary), sprzedaż praw transmisyjnych mediom, dywersyfikację działalności i franchising (udostępnianie wiedzy i umiejętności).

W zależności od pozycji rynkowej kluby mogą realizować różne strategie (Panfil 2004: 218−229). Wspomniany R. Panfil (2004: 235−254), odnosząc się do klubu sportowego w formie spółki akcyjnej, reprezentującego dyscypliny zespołowe (piłka nożna, koszykówka), wymienia cztery rodzaje strategii: zarządzania intensywnym rynkowym rozwojem, zarządzania ekstensywnym rozwojem, zarządzania publicznym rozwojem oraz zarządzania klubem w warunkach kryzysu, zwracając uwagę na możliwość uszczegółowienia tej klasyfikacji strategiami pośrednimi lub mieszanymi. Podkreśla, iż znajomość typowych strategii ułatwia dobór i ukształtowanie indywidualnych strategii klubów, pozwala zrozumieć, a nawet przewidywać zachowanie się innych klubów, a także ułatwia określenie swoistych sportowych, ekonomicznych i organizacyjnych uwarunkowań rodzajów strategii.


Wytwarzanie produktu
pozyskiwanie zawodników, kierowanie zespołem, organizowanie widowiska, budowa wizerunku klubu
Produkt sportowy
zespół, widowisko, wizerunek klubu
Dystrybucja produktu
udział w zawodach, transfery, sprzedaż praw transmisyjnych, dywersyfikacja

Rys. 4. Proces zarządzania produktem klubu sportowego

Źródło: oprac. własne na podstawie R. Panfil, *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Akademia Umiejętności Management & Coaching, Warszawa 2004, s. 7−25

Zdaniem G. Łasińskiego (2003: 15), na poziomie klubu sportowego nie można wyłącznie dążyć do uzyskiwania coraz lepszych wyników sportowych, należy również orientować się na skuteczność organizacyjną i ekonomiczną. To zasady skutecznego działania w wyżej wymienionych obszarach powinny stać się podstawowym wyznacznikiem zachowań, działań i decyzji podejmowanych przez zarządzających instytucjami sportowymi. Nawiązując do poziomów zarządzania, autor proponuje kryteria i miary oceny działalności klubu (Łasiński 2003: 80−81). Na poziomie taktycznym w sferze sportowej kryteriami mogą być: wzrost poziomu sportowego, osiągnięcia krajowe i międzynarodowe, natomiast w sferze organizacyjnej: redukcja kosztów, płynność finansowa, wzrost poziomu inwestycji. Poziom taktyczny wymaga zastosowania kryteriów oceny działalności sportowej, np.: wpływów transferowych, jakości widowiska, w sferze organizacyjnej: zainteresowania mediów, frekwencji na imprezach. Na poziomie operacyjnym sferę sportową można oceniać, biorąc pod uwagę wyniki testów kontrolnych, zachowanie podczas treningów, natomiast na poziomie działań organizacyjnych, opiniując jakość urządzeń i sprzętu, poziom kadry trenerskiej. Wspomniany autor wymienia także działania, które mogą prowadzić do zwiększenia efektywności zarządzania klubem sportowym, zaliczając do nich np.: rozwój pracy z dziećmi i młodzieżą, budowanie relacji z kibicami, z instytucjami i lokalnym biznesem, rozwój infrastruktury, pozyskiwanie sponsora – inwestora strategicznego, praca nad uatrakcyjnieniem widowiska sportowego.

Omawiając kwestie dotyczące zarządzania klubami sportowymi, warto podkreślić, że zmiany w tym procesie dotyczą podmiotów w niemal wszystkich krajach, co jest związane z przeobrażeniami, jakie dokonują się w narodowych systemach sportu oraz na poziomie międzynarodowym. Wybitny znawca przedmiotu, K. Heinemann (1999: 13−32) owe zmiany nazywa fundamentalnymi, tym samym podkreślając ich znaczenie, stopień złożoności i swoistego skomplikowania. Odnosząc się do doświadczeń 11 krajów europejskich: Finlandii, Norwegii, Danii, Wielkiej Brytanii, Belgii, Niemiec, Polski, Szwajcarii, Francji, Włoch i Hiszpanii, akcentuje specyfikę problemów dotyczących klubów sportowych, która wynika między innymi z różnych uwarunkowań historycznych, politycznych, społecznych i kulturowych, charakterystycznych dla wymienionych państw (Heinemann 1999).

Obserwowane na świecie zmiany w zarządzaniu organizacjami sportowymi, w tym klubami, dotyczą również polskich podmiotów (Krawczyk 1999: 169−182). Proces zmian w sferze sportu przebiega jednak zbyt wolno, szczególnie w porównaniu z transformacją dokonującą się w innych sektorach. Przyczyną tego są uwarunkowania przemian, które B. Ryba (2004a: 91) nazywa deficytem finansowym, prawnym i kompetencyjnym. Niesatysfakcjonujące tempo zmian skutkuje tym, że wciąż mamy „mało nowoczesny system zarządzania, wolno rosnące zatrudnienie fachowców obsługi pozasportowej, np. lekarzy, prawników i raczej niski status menedżerów sportowych" (Doktór 2005: 77). Wciąż obserwowany jest niezadowalający poziom kwalifikacji zawodowych osób związanych ze sportem, w tym kadr menedżerskich. Konsekwencją niskiego poziomu wiedzy i umiejętności jest podejmowanie niewłaściwych decyzji przez osoby stojące na czele klubów, a nawet unikanie dokonywania wyborów.

Wynikiem braku fachowości w zakresie zarządzania jest np. nastawienie klubów od wewnątrz do zewnątrz, marginalne traktowanie w nich spraw pozasportowych (Waśkowski 2007: 125−127), niestosowanie wielu metod i technik zarządzania, w tym marketingu, niedocenianie roli Internetu jako narzędzia komunikacji. Z badań prowadzonych wśród klubów piłkarskich okręgu częstochowskiego (Kowalski 2011: 49−59) wynika, że ich przedstawiciele nie uzależniają bezpośrednio czynników warunkujących sukces sportowy od sukcesu marketingowego. Zdaniem tego badacza jest to niepokojące i świadczy o niskiej świadomości marketingowej.

Autorzy polskich publikacji dostrzegają potrzebę zmian w zarządzaniu klubami sportowymi. W opinii A. Sznajdera (2008: 10) kierujący klubami powinni stawać się sprawnie działającymi menedżerami sportu, którzy rozumieją funkcjonowanie mechanizmów rynkowych i umieją stosować narzędzia właściwe w takich warunkach. Nie można jednak zapominać, że specyfika sportu wymaga od menedżerów przygotowania w zakresie kierowania jednostkami charakterystycznymi dla działalności sportowej, tj. organizacjami pozarządowymi typu non-profit, a nie zarządzania przedsiębiorstwami, do czego przygotowują klasyczne studia i kursy menedżerskie (Sozański 2013).

Jak podkreśla D. Linowski, konsultant firmy Deloitte, kluby w Polsce „muszą przyjąć profesjonalne zasady zarządzania organizacjami, zatrudniać fachowców, a nie znajomych, przestrzegać litery prawa, unikać konfliktu interesów i niejasnego podziału kompetencji". Tylko fachowe podejście do zarządzania sprawi, że polski sport odzyska utracone zaufanie, a co za tym idzie, zainteresuje sobą nowych sponsorów" (Linowski 2009).

„Już dziś miejsca rozrzutnych pseudobiznesmenów, a nawet oszustów zaczynają zajmować ludzie młodzi, wykształceni, czasami bezwzględni, ale skuteczni […]. Opierają się oni na zasadzie: najpierw kodeks prawa handlowego, potem regulamin sportu […]. Nowi menedżerowie sportu działają szybko i konkretnie, mają jasne wizje działalności prowadzonych klubów, patrzą na nie jak na przedsiębiorstwo. Ważny jest nie tylko wynik. Liczy się liczba klientów-kibiców, sprzedanych karnetów przed sezonem, pamiątek klubowych, solidne fundamenty finansowe" (Rzekanowski 2010).

Obserwacja rodzimych klubów pozwala stwierdzić, że bardziej zaawansowane w zakresie zarządzania są kluby komercyjne − spółki prawa handlowego. W wielu przypadkach, w szczególności w stowarzyszeniach, prowadzenie klubu można raczej nazwać zwykłym administrowaniem ukierunkowanym na „tu i teraz", a nie działalnością o orientacji menedżerskiej.

W kontekście potrzeby profesjonalizacji zarządców polskiego sportu warto zwrócić uwagę, że jednym z aspektów pracy menedżerów każdej organizacji jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Temu zagadnieniu poświęcono kolejny fragment.

1.3. Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych

1.3.1. Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi

Problemy dotyczące zarządzania ludźmi w organizacjach nie są nowe; istniały w pierwszych organizacjach, jakimi były armie, mniej więcej pięć tysięcy lat temu. Już wówczas wykształciły się podstawowe funkcje kadrowe.

Decyzje dotyczące ludzi w organizacjach przez wiele lat były determinowane wymogami praktyki. Rozwój nauk o zarządzaniu spowodował, iż kwestiom tym zaczęto przypisywać coraz większe znaczenie. Zmianie ulegało pojmowanie roli człowieka w organizacji i stosunek do niego. Tradycyjny model oparty na wzorcach wojskowych został zastąpiony koncepcją administrowania zatrudnieniem, a ten podejściem nazywanym zarządzaniem personelem (Oleksyn 2008: 15−25). To ostatnie podejście zrobiło karierę na Zachodzie po II wojnie światowej, szczególnie w latach 70. i 80. Jego zalet należy upatrywać w dziedzinie trafniejszego doboru ludzi do firm i poszczególnych stanowisk, rozwoju zawo-

dowego, wzrostu wydajności pracy, humanizacji stosunków w miejscu pracy i poprawie warunków pracy (Oleksyn 1992: 48).

W wyniku poszukiwań nowej formuły zarządzania ludźmi, odmiennej od stosowanych ówcześnie w przedsiębiorstwach amerykańskich, koncepcja zarządzania personelem została zastąpiona nurtem nazywanym zarządzaniem zasobami ludzkimi (Hendry 1995: 20; Torrington, Hall, Taylor 2005: 10; McKenna, Beech 2008: 1; Pocztowski 2008: 22).

Choć za autora pierwszego modelu zarządzania zasobami ludzkimi uważa się R. E. Milesa (1965), to rozwój podejścia nastąpił dwadzieścia lat później. W latach 80. XX wieku w Stanach Zjednoczonych założenia zarządzania zasobami ludzkimi opisali między innymi badacze Uniwersytetu Michigan, autorzy modelu o tej nazwie: N. M. Tichy, Ch. J. Fombrun i A. M. Devanna, a także M. Beer, B. Spector, P. R. Lawrance, Q. N. Mills, R. E. Walton z Uniwersytetu Harvarda (Listwan 2006: 7).

Zarządzanie zasobami ludzkimi definiowane jest jako strategiczne i spójne podejście do zarządzania najcenniejszymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia jej celów (Armstrong 2005).

Do cech zasobowego podejścia do ludzi (Storey 2001: 5; Armstrong 2005: 29; Pocztowski 2008: 31−32) można zaliczyć:

- postrzeganie w zasobach ludzkich źródła przewagi konkurencyjnej;
- przyjęcie idei długofalowego i spójnego działania;
- wykorzystanie rozmaitych zintegrowanych metod i technik;
- postulowanie integracji strategii w dziedzinie zasobów ludzkich z ogólną strategią firmy;
- eksponowanie potrzeby aktywnego włączenia kierowników liniowych w procesy zarządzania ludźmi poprzez decentralizację odpowiedzialności za sprawy personalne;
- przypisywanie dużej roli kulturze organizacyjnej;
- budowanie zaangażowania pracowników.

Choć termin zarządzanie zasobami ludzkimi wciąż jest stosowany zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce, zdaje się „rywalizować" z pojęciem zarządzania kapitałem ludzkim, które zaczęło się upowszechniać u schyłku lat 90. XX w. To wtedy zaczęto bowiem dostrzegać w ludziach kapitał organizacji, w którym tkwią możliwości podnoszenia rezultatów firmy (Pocztowski 2008; Listwan 2006; Juchnowicz 2007; Jamka 2011).

Zarządzanie kapitałem ludzkim (Baron, Armstrong 2008: 33−34) „wymaga wsparcia ilościowego, tzn.: pozyskiwania, analizy i raportowania danych, które kształtują strategiczne […] i bieżące decyzje z zakresu zarządzania ludźmi na poziomie ogólnoorganizacyjnym i operacyjnym w pracy kierowników liniowych". To wsparcie ilościowe ma służyć podstawowym celom, tj.: określeniu, w jakim zakresie pracownicy budują wartość przedsiębiorstwa, wskazaniu po-

ziomu zwrotu z inwestycji w zasoby ludzkie, dostarczeniu informacji niezbędnych do budowania strategii personalnych i organizacyjnych oraz zwiększeniu efektywności.

Zdaniem J. Strużyny (2010: 114) idea kapitału ludzkiego zmusza do zmiany paradygmatu zarządzania problemami ludzi w organizacji. Uświadamia w większym stopniu niż poprzednie podejścia szczególne znaczenie ludzi w organizacjach, podkreśla to, że stają się oni głównym kreatorem wartości organizacji. W tabeli 2 ujęto podstawowe cechu nurtu zasobowego i kapitałowego.

Tabela 2. Porównanie zasobowego i kapitałowego podejścia do ludzi w organizacji

Podejście zasobowe	Podejście kapitałowe
Człowiek postrzegany jest przez pryzmat „nagromadzonego w nim dobra", które jest niepowtarzalne, trudne do imitacji i substytucji	Człowiek postrzegany jest jako wartość, która przynosi wartość dodatkową (w stanie spoczynku kapitał staje się zasobem)
Zasób ma charakter statyczny (sam w sobie, niewykorzystywany nie przynosi korzyści, a nawet ulega deprecjacji)	Kapitał jest kategorią finansową i dynamiczną
Celem – przewaga konkurencyjna	Celem − maksymalizacja wartości rynkowej
Eksponowanie jakościowych cech zasobu ludzkiego (każdy człowiek jest inny)	Ocena przez pryzmat osiąganych wyników (istotne są aspekty jakościowe i ilościowe)
Przyjęcie perspektywy strategicznej; powiązania między strategią ekonomiczną a personalną; podkreślenie znaczenia kultury organizacyjnej	Koncentracja na pomiarze w celu udowodnienia, że zarządzanie ludźmi przynosi efekty; dostarczenie wytycznych, co i jak mierzyć, jak raportować; istotna jest perspektywa inwestora − stopa zwrotu z kapitału
Decentralizacja zarządzania zasobami ludzkimi, wzmocnienie roli kierowników liniowych	Podkreślanie roli specjalistów kadrowych, biznesowe partnerstwo
Kosztowe podejście do człowieka	Wzmacnianie przekonania, że ludzie stanowią aktywa, a nie koszty

Źródło: oprac. własne na podstawie B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

Analizując wymienione koncepcje, można wskazać kierunek ewolucji funkcji personalnej, tj. „przejście od przypadkowych działań, poprzez rutynowe administrowanie aż do konsolidacji i umacniania się omawianych zagadnień jako pełnowartościowej dziedziny zarządzania na poziomie operacyjnym i strategicznym" (Pocztowski 2004: 58).

Wraz ze zmianą poglądów na zarządzanie ludźmi dokonywała się ewolucja roli menedżera personalnego, który z pasywnego administratora przeistoczył się w taktyka-pragmatyka, kształtującego i wdrażającego zasady i procedury kadrowe, potem stał się innowatorem, ściśle współdziałającym z naczelnym kierownictwem i wprowadzającym zmiany, aż w końcu awansował do roli

kreatora, współpracującego zarówno z naczelnym kierownictwem, jak i kierownikami liniowymi w procesie realizacji celów długookresowych; niezależnego w swym profesjonalnym działaniu (Ludwiczyński 1999: 131).

Dziś menedżer ds. zasobów ludzkich, zgodnie z koncepcją D. Ulricha, jest partnerem strategicznym i agentem zmian, rzecznikiem pracowników, ekspertem oraz animatorem rozwoju kapitału ludzkiego.

W kontekście ewolucji funkcji personalnej istotne wydaje się również ustosunkowanie do terminologii używanej w odniesieniu do omawianej dziedziny. Otóż zwrot „zarządzanie zasobami ludzkimi" stosuje się dla uniwersalnego określenia aktywności związanej z zarządzaniem ludźmi i realizacją polityki kadrowej (Pocztowski 2008: 1). Niektórzy używają go jednak w celu podkreślenia różnic tego podejścia w stosunku do tradycyjnych praktyk (Torrington, Hall, Taylor 2005: 6; Beardwell, Claydon 2007: 5).

W języku polskim dla określenia aktywności związanej z zarządzaniem ludźmi powszechne są także takie terminy, jak: zarządzanie personelem, zarządzanie kadrami, gospodarowanie czynnikiem ludzkim, gospodarka kadrowa, zarządzanie potencjałem społecznym, zarządzanie kapitałem ludzkim, funkcja personalna, funkcja kadrowa, proces kadrowy, administrowanie kadrami, kierowanie ludźmi (Antczak, Listwan 2007: 275−276; Oleksyn 2008: 150).

Kwestia nazewnictwa jest dyskusyjna; większość ludzi nie dostrzega pomiędzy tymi terminami żadnych różnic, jednak dla specjalistów zajmujących się profesjonalnie zarządzaniem wybór terminu nie jest bez znaczenia. Są autorzy nadający tym pojęciom odmienne znaczenia, choć często różniące się zaledwie szczegółami (Oleksyn 2008: 17); inni używają niektórych z tych terminów zamiennie (Antczak, Listwan, 2007: 276). Różnorodność pojęciowa jest następstwem rozmaitych podejść do analizowanego zagadnienia i ewoluowania problematyki.

Tadeusz Oleksyn (2008: 15−17) twierdzi, iż gdyby trzeba było używać uniwersalnego terminu, najbardziej sensowne byłoby zarządzanie kadrami, obejmujące wszystkie modele. Z kolei zdaniem S. Borkowskiej (2007: 246−247) „w dążeniu do zgodności nazwy specjalności z jej przedmiotem badań zasadne byłoby wprowadzenie określenia zarządzanie pracą ludzką". Autorka zwraca uwagę na niejasności w interpretacji terminu zarządzanie zasobami ludzkimi, jednak ostatecznie postuluje zaniechanie zmiany tej nazwy wraz z pojawiającymi się nowymi paradygmatami dla dobra umacniania specjalności". Podkreśla, że nowe teorie nie dostarczają argumentów uzasadniających wprowadzenie innej jej nazwy, odrywającej ją od fundamentów. Również według H. Króla (2000: 244−245) różnice pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem kapitałem ludzkim nie są aż tak istotne. Jego zdaniem termin kapitał ludzki należy raczej pojmować jako metaforę, która podkreśla znaczenie czynnika ludzkiego i wyróżnia go spośród innych elementów stanowiących kapitał organizacji.

W niniejszej pracy używane będzie głównie pojęcie zarządzanie zasobami ludzkimi. Stosując je, autorka przyjmuje szeroką interpretację, uwzględniając nowe koncepcje, idee i założenia. Pojawienie się innych, wyżej wymienionych określeń wynika z dbałości o staranność językową i chęć wyeliminowania powtórzeń.

Podsumowując, warto podkreślić, iż zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi dziś podstawowy obszar zarządzania. W wyniku ewolucji przyjęło kształt holistycznej koncepcji, w której człowiek jest głównym obiektem zainteresowania z uwagi na jego cenne walory i możliwość kreowania otaczającej go rzeczywistości.

We współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi podkreśla się konieczność odchodzenia od tradycyjnego rozumienia i usytuowania funkcji personalnej w celu zwiększenia elastyczności i adaptowalności organizacji. Ponadto zwraca się uwagę na profesjonalizację, specjalizację, standaryzację, humanizację, ekonomizację, indywidualizację, wirtualizację i umiędzynarodowienie tej dziedziny (Listwan 2006: 8−10).

W ramach zarządzania zasobami ludzkimi tworzone są rozmaite koncepcje i programy (Marciniak 2006; Zbiegień-Maciąg 2006; Juchnowicz 2010). Istotne staje się budowanie marki „pracodawcy z wyboru", zarządzanie talentami, zarządzanie wiedzą, zarządzanie przez zaangażowanie, zarządzanie różnorodnością kulturową, wykorzystywanie technologii informatycznych jako kluczowego narzędzia wspierającego rozwój organizacji, czy wdrażanie controllingu personalnego.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest jedną z kluczowych funkcji realizowanych we współczesnych organizacjach. Ze względu na swoją istotę powinno być zintegrowane z innymi działaniami, takimi jak kształtowanie struktur i procesów, planowanie strategiczne, kreowanie kultury organizacyjnej, zarządzanie finansami, marketingiem czy rozwojem. Odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi jest konsekwencją istnienia sprawnego systemu zarządzania, a jednocześnie procesem wpływającym na sukces organizacji. Tadeusz Oleksyn (2008: 39) zwraca uwagę, że zarządzanie zasobami ludzkimi odnosi się wyłącznie do dużych organizacji, w których funkcje kadrowe są dostatecznie wykształcone, a w mniejszym stopniu przystaje do firm średniej wielkości i niemal wcale do małych. Faktycznie inaczej zarządza się ludźmi w małej, średniej czy dużej firmie. Jednak idea traktowania tych ludzi jako wyjątkowego i unikatowego komponentu organizacji oraz odpowiedniego traktowania go, zawarta w koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, wydaje się być uniwersalna, możliwa do realizacji przez wszystkie instytucje, bez względu na wielkość czy dziedzinę działalności.

1.3.2. Realizacja procesu zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych

Literatura poświęcona zarządzaniu zasobami ludzkimi w klubach nie jest bogata. Analizując ją, można zauważyć, że ludzie uznawani są przez większość autorów za „krytyczny" zasób organizacji sportowych, który wymaga odpowiedniego traktowania na każdym z etapów polityki kadrowej, począwszy od ich pozyskiwania, poprzez adaptację, ocenianie, motywowanie, rozwój i derekrutację.

Choć oczywiste jest, że ludzie „mają kluczowe znaczenie dla powodzenia każdej firmy sportowej" (Panfil 2006: 110), to w klubach stanowią wyznacznik siły i kondycji organizacji, który wysuwa się na pierwszy plan (Panfil 2004: 56). „Zaplecze kadrowe, które posiada odpowiednie umiejętności, podnosi prawdopodobieństwo właściwego wykorzystania zasobów rzeczowych i tworzenia optymalnych warunków dla rozwoju sportu" (Waśkowski 2007: 24).

Autorzy upatrują specyfiki zarządzania klubami w zróżnicowaniu ich zasobów ludzkich, które stanowią pewnego rodzaju kombinację pracowników opłacanych i działaczy społecznych (wolontariuszy), osób związanych bezpośrednio ze sportem (zawodników, trenerów) oraz zaliczających się do obsługi administracyjnej. Owa specyfika uwarunkowana jest również formą organizacyjno-prawną klubu (np. motywowanie w organizacjach non-profit ma inny charakter niż w instytucjach nastawionych na zysk). Jak zauważają R. Hoye i in. (2006: 108−109), w sportowych spółkach akcyjnych sprawne zarządzanie zasobami ludzkimi przekłada się bezpośrednio na osiągane przez te podmioty zyski, warunkuje ich długoterminowy rozwój i sukces. Choć w organizacjach non-profit taka zależność na ogół nie występuje, realizacja procesu kadrowego jest równie istotna − sprowadza się do edukowania, rozwoju, kreowania kultury sprzyjającej działalności klubu.

Z przeglądu literatury wynika, iż rozwiązania proponowane organizacjom sportowym, w tym klubom, wpisują się w modelowe założenia zarządzania zasobami ludzkimi dla instytucji działających w innych sferach.

Ze względu na rolę zasobów ludzkich podkreśla się znaczenie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (Taylor i in. 2008).

Dopatrując się związku pomiędzy strategią ogólną a strategią personalną, A. Pocztowski wyróżnił trzy modele (tab. 3). Z punktu widzenia specyfiki klubu sportowego najbardziej właściwy do zaadaptowania w tego typu podmiocie wydaje się model aktywny, w którym strategia zarządzania zasobami ludzkimi jest nadrzędna wobec ogólnej. To przecież ludzie – zawodnicy i zespoły − stanowią o poziomie widowiska sportowego. Działania nakierowane na nich powinny determinować te o charakterze ekonomicznym, marketingowym i technicznym.

Tabela 3. Związek między strategią klubu a strategią personalną

Model	Funkcja personalna
Reaktywny	Strategia personalna podrzędna w stosunku do strategii ogólnej, może sprawdzać się na niższych poziomach integracji strategicznej, brak gwarancji sukcesu na wyższych poziomach
Aktywny	Strategia personalna nadrzędna w stosunku do strategii ogólnej, ludzie są źródłem przewagi konkurencyjnej, kapitał ludzki wyznacza kierunki rozstrzygnięć w kwestii ogólnych celów strategicznych, zasoby ludzkie traktowane są jako aktywa firmy
Interaktywny	Strategia personalna jest zintegrowana ze strategią ogólną, strategia firmy stanowi podstawę do wyznaczania celów w sferze zasobów ludzkich, uwzględnienie mocnych i słabych stron kapitału ludzkiego przy formułowaniu strategii firmy

Źródło: oprac. własne na podstawie A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 64.

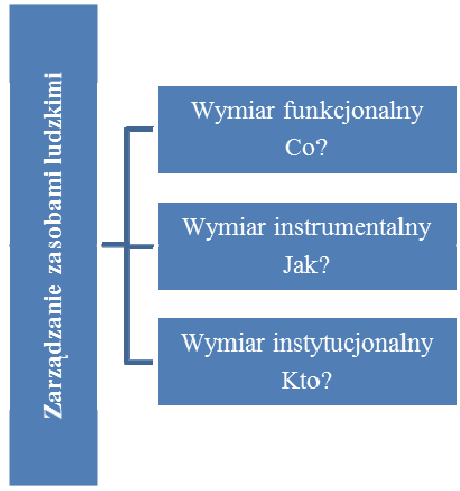
Obserwacja działalności klubów pozwala stwierdzić, że w różny sposób traktują one zasoby ludzkie, co znajduje odzwierciedlenie w „uprawianej" przez nie polityce kadrowej. Podejście do zarządzania zasobami ludzkimi uwarunkowane jest, zdaniem R. Panfila (2004: 54), poziomem klubu, który jest determinowany fazą jego rozwoju (tab. 4).

Tabela 4. Strategia personalna a poziom rozwoju klubu sportowego

Strategia personalna	Poziom rozwoju klubu sportowego
Polityka zasobów ludzkich na niskim poziomie	Kluby amatorskie, o niskim poziomie sportowym
Polityka zasobów ludzkich jako ważny element rozwoju klubu (przy określaniu strategii rozwoju klubu pod uwagę brana jest strategia personalna)	Kluby półprofesjonalne i profesjonalne, o średnim poziomie sportowym
Polityka zasobów ludzkich wyznacza strategię rozwoju klubu (rozwój zasobów ludzkich zdeterminowany celami sportowymi i finansowymi)	Kluby profesjonalne, prezentujące wysoki poziom sportowy

Źródło: oprac. własne na podstawie R. Panfil, *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Akademia Umiejętności Management & Coaching, Warszawa 2004, s. 54.

Analiza literatury poświęconej zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacjach sportowych (w tym w klubach) pozwala ująć opisywane zagadnienia w trzech wymiarach: funkcjonalnym, instrumentalnym oraz instytucjonalnym (Listwan 2006: 2) (rys. 5). Pierwszy z nich obejmuje działania i czynności podejmowane w ramach zarządzania ludźmi (co jest robione?), drugi – sposoby ich realizacji (jak to jest robione?), trzeci – podmioty zaangażowane w proces zarządzania zasobami ludzkimi (kto realizuje działania i kto jest ich adresatem?).



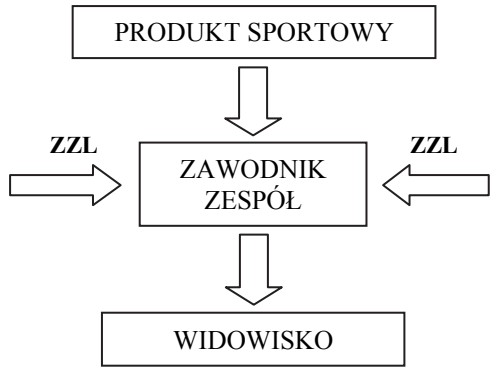
Rys. 5. Wymiary zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: oprac. własne na podstawie T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 2

Wymiar funkcjonalny obejmuje typowe działania składające się na funkcję personalną: planowanie, rekrutacja i selekcja, adaptacja, rozwój i szkolenie, zarządzanie efektywnością pracowników, odejścia (Hoye i in. 2006: 113−122; Taylor, Doherty, McGraw 2008). Można je poszerzyć (Chelladurai, Madella 2006: x; Panfil 2004: 4; Kawka 2002: 536−537), uwzględniając w większym stopniu specyfikę sportu, o:

- w ramach pozyskiwania kadr: skauting, hunting, wypożyczenia, transfery, alokację kompetencji, podział ról, zadań i funkcji;
- w sferze kierowania: trening, edukację sportową, planowanie ścieżek rozwoju, coaching, doskonalenie umiejętności, wspieranie jednostki w rozwoju zawodowym, kształtowanie i integrowanie zespołów, komunikowanie się oparte na nowoczesnych rozwiązania technologicznych i wiedzy, motywowanie do osiągania celów, kierowanie aktywnością pracowników, tworzenie systemów wynagrodzeń opartych na wynikach, delegowanie kompetencji i odpowiedzialności, empowerment, zarządzanie konfliktem, wspieranie w zakresie radzenia sobie ze stresem, kształtowanie postaw i zachowań, dbałość o wizerunek sportowców, podział władzy, poszukiwanie optymalnego stylu przewodzenia, zmiany kulturowe, kontrolę i ocenę wyników.

Ryszard Panfil (2010: 566) proponuje do działań w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim zaliczyć: zarządzanie kadrą kierującą operacyjnie, zarządzanie transferami, zarządzanie zespołem sportowym, zarządzanie talentami sportowymi. W odniesieniu do produktu sportowego klubu funkcje zarządzania zasobami ludzkimi będą głównie nakierowane na zawodników i zespoły przez nich tworzone (pozyskiwanie, kierowanie zespołem, ocena) (rys. 6).



Rys. 6. Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście produktu klubu sportowego

Źródło: oprac. własne

Realizację funkcji kadrowych wspomagają rozmaite metody i techniki stanowiące **instrumentalny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi**. Są to np.: opisy stanowisk i profile kandydatów, sposoby rekrutacji i selekcji, adaptacji, oceniania, motywowania oraz rozwoju. W odniesieniu do pracowników i wolontariuszy proponowane są metody i techniki, które sprawdziły się w biznesie (Chelladurai, Madella 2006; Hoye i in. 2006: 114−117; Taylor i in. 2008: 63−80; Lussier, Kimball 2009: 187−197). Nieco inaczej jest w przypadku sportowców. Choć sposoby postępowania opierają się na tych opisanych w literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, to mają swoją specyfikę.

Ryszard Panfil (2004: 58), opisując nabór, odwołuje się do form rekrutacji, takich jak: jawna i zamknięta, szeroka i segmentowa, bierna i czynna. Zauważa też, że zawodnicy najczęściej rekrutowani są w oparciu o jawne kryteria, tj. przydatność do uprawiania określonej dyscypliny sportu indywidualnie bądź zespołowo. Do kryteriów tych zalicza się też dyspozycje psychofizyczne, w zależności od reprezentowanego poziomu – umiejętność w zakresie dyscypliny, zgodność cech kandydata z kulturą organizacyjną klubu. Dokonując podziału na rekrutację szeroką (ogólną) i segmentową (niszową), autor podkreśla, iż pierwsza związana jest z poszukiwaniem zawodników bez określonej specjalizacji, gdyż będzie ona dopiero rozwijana w klubie. Do takich metod zaliczana jest edukacja sportowej młodzieży w klubach oraz przyjmowanie zawodników w celu wypromowania ich. Metodzie tej towarzyszą duże nakłady, zarówno finansowe, jak i czasowe, jednakże w przyszłości przynosi ona spore korzyści. Z kolei w metodzie segmentowej chodzi o pozyskanie zawodnika już ukształtowanego, specjalisty od konkretnych zadań. Rekrutacja taka przynosi określone skutki jedynie w przypadku graczy w wieku seniora, zawodników już ukształtowanych. Stosując kolejny podział, można wyróżnić metodę bierną oraz czynną. Pierwsza z nich jest wykorzystywana opcjonalnie, jeśli zawodnik posiada

własną kartę i sam zgłasza się do klubu. Z kolei metody aktywne dominują w przypadku działań planowanych (Panfil 2004: 57−61).

Stosowanie konkretnej formy zależy przede wszystkim od przyjętej strategii personalnej. Podobnie jest w przypadku źródeł naboru; kluby zatrudniają własnych wychowanków, zawodników pochodzących z innych klubów (polskich i zagranicznych), zawodników ze szkół mistrzostwa sportowego czy zawodników z klubów młodzieżowych. Szczególnym sposobem postępowania są wypożyczenia zawodników, stosowane przeważnie na dłuższy okres i związane z „przekazaniem" danemu klubowi konkretnego gracza bez rozwiązywania umowy z obecnym pracodawcą. Przy rekrutacji zawodników kluby mogą współpracować z licencjonowanymi agencjami menedżerskimi, mogą korzystać z nieformalnych kontaktów oraz z Internetu.

W odniesieniu do pozyskiwania zawodników zastosowanie ma players hunting. Metoda ta obejmuje (Panfil 2004: 60):

- identyfikację osób, które klub sportowy zamierza pozyskać;
- poszukiwanie graczy intuicyjne lub usystematyzowane (skauting) – czyli wyszukiwanie przez tzw. skautów graczy utalentowanych lub ukształtowanych sportowo;
- ubieganie się i staranie o wyszukanych graczy, często poprzez kamuflaż, fortele czy negocjacje menedżera;
- zdobycie gracza, często wyprzedzenie innych – transfer lub pozyskanie.

Players hunting jest szeroko stosowany w procesie doboru graczy w sporcie profesjonalnym i obejmuje: pozyskiwanie graczy uzdolnionych (tj. nieukształtowanych sportowo, niewypromowanych) z klubów z niższych klas rozgrywkowych, ośrodków edukacji sportowej oraz tych znajdujących się poza zinstytucjonalizowanym szkoleniem klubowym i związkowym, pozyskiwanie potencjalnych graczy profi (tj. ukształtowanych sportowo, lecz niewypromowanych rynkowo) z klubów z niższych klas, ośrodków edukacji sportowej i klubów rywalizujących na rynku sportowym, pozyskiwanie graczy profi, tj. ukształtowanych i wypromowanych z klubów rywalizujących. Proces huntingu wiąże się z dużym ryzykiem, tzn. niekiedy poniesione nakłady są nieporównywalne do odniesionych korzyści, czyli można odnieść znakomity sukces lub ponieść wielką klęskę (Panfil 2004: 60; Panfil 2012: 45).

W procesie pozyskiwania zawodników zastosowanie ma również edukacja sportowa, czyli kształtowanie uzdolnień do określonej dyscypliny sportowej z uwzględnieniem warunków czasowo-przestrzennych. W grach zespołowych na proces edukacji sportowej składają się takie elementy, jak:

- integracja organizacyjna kształcenia ogólnego (szkolnego) i sportowego, np. poprzez tworzenie klas autorskich w gimnazjach o profilu sportowym, rozwój współpracy nauczycieli z trenerami;
- integracja infrastruktury treningu;

- intelektualizacja procesu nauczania gry poprzez rozbudowanie świadomości rywalizacji, motywacji do gry czy tworzenie profesjonalnego podejścia do uprawiania sportu;
- weryfikacja postępów gracza poprzez udział w zawodach, rozgrywkach itp. (Panfil 2004: 61−66).

Przy selekcjonowaniu zawodników spoza klubu stosowane są np.: ekspercka ocena gry zawodnika przez trenera pierwszego zespołu na podstawie zapisu wideo lub meczu na żywo, próbki gry (symulacyjne, kontrolne, mistrzowskie), obserwacja na treningach pod kątem umiejętności działania i współdziałania oraz umiejętności interpersonalnych, badania lekarskie, analiza referencji, rozmowa kwalifikacyjna (Panfil 2004: 57−59).

Można zauważyć podobieństwo powyższych sposobów weryfikacji do metod selekcji (sprawdzian umiejętności, próbka pracy) stosowanych przez praktyków w biznesie. Ich specyfika wynika jedynie z konieczności sprawdzenia konkretnych kompetencji charakterystycznych dla sfery sportu. Wspomniany autor podkreśla również analogie metod rekrutacji sportowców – huntingu czy wypożyczenia zawodników, do tych stosowanych na szerokim rynku pracy − odpowiednio headhuntingu i leasingu pracowniczego (Panfil 2004: 57).

Metodą selekcji są zawody sportowe, na kolejnych poziomach współzawodnictwa sportowego. „Zawodników osiągających najlepsze rezultaty z reguły poddaje się różnym testom sprawdzającym poziom rozwoju poszczególnych cech motoryki, w tym cech szczególnie istotnych dla osiągania sukcesów w określonej dyscyplinie, a nawet konkurencji sportowej. Tego rodzaju wyniki coraz częściej analizuje się pod kątem widzenia potencjalnych możliwości rozwoju określonych cech motoryki, budowy ciała itp. (Jaworski 2008: 1−3).

Kolejnym sposobem weryfikacji przydatności zawodników jest współzawodnictwo sportowe. Jako forma selekcji, dostarcza wiele emocji sympatykom sportu, kibicom, tym bezpośrednio obserwującym arenę walki sportowej oraz o wiele liczniejszym − przy głośnikach radiowych i ekranach telewizyjnych. Taki dobór oparty na eliminacji z reguły jest przykry dla eliminowanych. Bez selekcji nie byłoby jednak mistrzów i rekordzistów w sporcie. Wywołuje ona i wzmacnia u ambitnych zawodników pozytywną motywację do pracy nad sobą, do przezwyciężania słabości i pokonywania barier w procesie szkoleniowo-treningowym oraz w czasie zawodów sportowych. Nawet u przegrywających walkę o czołowe lokaty we współzawodnictwie sportowym pojawia się aspiracja do wzmożenia aktywności sportowej w przekonaniu, że następnym razem może będzie lepiej, że uda się rewanż za wcześniejszą porażkę (Jaworski 2008: 1−3).

W kontekście zmian zachodzących w zarządzaniu organizacjami sportowymi istotne wydaje się odniesienie do procesu pozyskiwania menedżerów. Poszukując kandydatów na to stanowisko, można wykorzystać wewnętrzny i zewnętrzny rynek pracy. „W odniesieniu do polskich warunków sprawa nie jest prosta, bowiem w obu przypadkach istnieją obiektywne ograniczenia. Małe

kluby nie mają wystarczających kadr, które mogłyby dostarczać kandydatów do objęcia funkcji menedżera. W wielu klubach, również tych większych, nie planuje się karier i nie wytycza ścieżek awansu. A przecież potencjalnymi kandydatami mogą być zawodnicy klubu. Znając aspiracje, zainteresowania i talenty młodych ludzi, warto wspólnie z nimi omówić przebieg kształcenia, by przygotować ich do pełnienia funkcji menedżerskich po zakończeniu kariery zawodniczej.

Wewnętrzny rynek pracy mogą tworzyć również działacze i sympatycy klubu. Przykładem jest prezes SSA Falubaz, R. Dowhan, „który władzę w żużlowej Zielonej Górze zdobywał stopniowo". Najpierw jako skromny hurtownik papierosów wykupił reklamę na stadionie Falubazu. Bywał na meczach, jego opinie stawały się coraz ważniejsze. Tak został członkiem zarządu klubu. Miał swoje zdanie, nie obawiał się go bronić wbrew opinii ogółu. W 2003 roku zaproponowano mu kierowanie Falubazem (Rzekanowski 2010).

Drugim wariantem jest poszukiwanie osób spoza klubu. Tyle tylko, że obecnie nasz rodzimy rynek menedżerów sportowych dopiero się kształtuje. Niski status menedżerów sportowych nie sprzyja zainteresowaniu ubieganiem się o stanowisko menedżera klubu sportowego. Dobrze wyedukowani potencjalni kandydaci wolą szukać zatrudnienia w innych sektorach. Poza tym kluby sportowe nie zawsze są zainteresowane pozyskaniem profesjonalisty. Chociaż absolwentów uczelni przygotowujących do zarządzania organizacjami sportu przybywa, kluby ich nie zatrudniają. Zarządzaniem w tych podmiotach nadal zajmują się tzw. działacze, którzy najczęściej nie mają o tym pojęcia. Jednak transformacja w ramach specjalności menedżerskiej w sporcie pozwala prognozować, że szansa zatrudniania fachowców będzie się zwiększać (Krawczyk 2008: 145).

Praktyka funkcjonowania klubów-spółek wskazuje, że swoisty proces doboru menedżera następuje w związku z zaangażowaniem przez osoby zainteresowane środków finansowych w działanie klubu. Jak zauważa A. Sznajder, od końca lat 90. XX wieku biznesmeni dysponujący dużymi zasobami finansowymi zaczęli wykupywać akcje lub udziały w spółkach-klubach sportowych, stając się nie tylko ich właścicielami, ale również osobami odgrywającymi aktywną rolę w zarządzaniu nimi. Właściciele klubów powierzają również zarządzanie klubem wyspecjalizowanym menedżerom sportowym, pozostając pasywnymi inwestorami (Sznajder 2008: 71). I tak „kiedy toruński żużel − klub bankrut o fatalnym wizerunku – spadł na dno, które wydawało się wyjątkowo muliste, swoje pieniądze zainwestował R. Karkosik. Ale postawił warunek: menedżerem ma być jego człowiek. W ten sposób szefem żużlowców w spółce Unibax został W. Stępniewski. Zaczął od zmian. Z toruńskim żużlem pożegnali się dotychczasowi działacze, amatorstwo zastąpił profesjonalizm" (Rzekanowski 2010).

Powyższy przykład wskazuje, iż w przypadku poszukiwania menedżerów klubu sportowego, których podaż jest jeszcze ograniczona, można korzystać

z rekomendacji i kontaktów nieformalnych, zalecanych jako metoda rekrutacji na wąskich rynkach pracy. Jej dodatkowym atutem jest znajomość osiągnięć poszczególnych osób, w oparciu o które można „szacować" szanse ich powodzenia na proponowanym stanowisku. Sposobem dotarcia do kandydatów i zmotywowania ich do pracy w klubie mogą być imprezy organizowane przez kluby, zawody itp. – odpowiednik „otwartych drzwi", czego przykładem jest opisywany przypadek prezesa Falubazu (Cewińska 2010b: 120−130).

Zdaniem autorki (Cewińska 2010b: 120−130) bez względu na źródło naboru, rekrutacja na stanowisko menedżera w organizacjach sportowych w najbliższym czasie powinna mieć charakter aktywny, co oznacza, że kluby winny zintensyfikować działania w celu pozyskania odpowiednich kandydatów. Nie można jednak lekceważyć kandydatów deklarujących wolę podjęcia pracy w klubie (rekrutacja pasywna).

O specyfice zarządzania zasobami ludzkimi można mówić w odniesieniu do innych funkcji kadrowych. Rozmaite metody wykorzystywane są np. w kierowaniu zespołem.

Według R. Panfila „kierowanie to sytuacyjne oddziaływanie przez trenera na zawodników określonymi sposobami, przy uwzględnieniu różnych stylów, celem spowodowania zachowań zgodnych z ustaleniami zawartymi w koncepcji rozgrywania konkretnej gry" (za: Maciejewski 2003: 87).

Wśród metod wspomagających kierowanie zespołem sportowym wymienia się np. obserwację oraz socjotechniki. I tak D. Maciejewski (2003: 97−105) opisuje obserwację jako narzędzie usprawniające kierowanie zespołem w grze. Zaproponowany przez autora arkusz obserwacji „ułatwił trenerom szybką i obiektywną rejestrację działań zawodników (informacje o przegranych pojedynkach, stratach zawodnika w ciągu kilku minut gry, popełnionych błędach taktycznych, nietrafieniu 4 rzutów pod rząd, o niekorzystnym bilansie działań pozytywnych do negatywnych zawodnika) oraz pozwalał na łatwy odczyt informacji przydatnych w bieżącym kierowaniu drużyną koszykówki".

O wykorzystaniu obserwacji i rejestracji zdarzeń traktuje również artykuł A. Rydzanicza (2003: 97−105). Autor odnosi się w nim do kontroli działań zawodników w trakcie gry, podkreślając konieczność wykorzystania w tym procesie stosownych arkuszy kontroli bieżącej przygotowanych dla poszczególnych zawodników (napastników, pomocników, obrońców). Postuluje także wykorzystanie programów komputerowych wspomagających obiektywną kontrolę działań w czasie gry.

Sposoby diagnozy relacji interpersonalnych w grupie sportowej przy pomocy socjometrii opisuje np. E. Wlazło (1999). Opierając się na pomiarach socjometrycznych, uzasadnia konieczność poznania miejsca jednostek w zespołach sportowych, relacji między uczestnikami tych zespołów oraz atmosfery w nich panującej dla optymalnego kierowania.

Ryszard Panfil i Łukasz Panfil (2012: 177−192) przedstawiają z kolei wyniki badań dotyczących stylów współpracy menedżerów z utalentowanymi zawodnikami. Ich zdaniem w praktyce najczęściej stosowany jest styl kierowniczy − oparty na sformalizowanych relacjach hierarchicznych, a najrzadziej coachingowy – inspirowany przez realizatora zadania. Współpraca coachingowa wymaga od obu stron „świadomości poczucia niezależności i możliwości aktywnego wpływania na losy własne i zespołu […], co umożliwi efektywniejsze wykorzystanie kompetencji współdziałających, przejawiające się w kreowaniu wartości dodanej".

Stosowanie najnowszych rozwiązań technologicznych w treningu proponuje B. Fabisiak (2005: 360−369). Pomiar i analizę szkolenia, jej zdaniem, wspomagają: filmowanie treningów i występów zawodników, komputerowy zapis treningu i uczestnictwa w zawodach, komputerowe analizy zarejestrowanego materiału. Wykorzystanie cyfrowych kamer i innych nowoczesnych urządzeń oraz programów statystycznej analizy danych umożliwia doskonalenie diagnozy i oceny, a także zwiększa wartość zebranych informacji, które służą przygotowaniu bardziej efektywnego i zindywidualizowanego szkolenia.

Trzecim z obszarów analizy zarządzania zasobami ludzkimi jest **wymiar instytucjonalny**, który obejmuje podmioty uczestniczące w tym procesie i ich role. Najogólniej można do niego zaliczyć osoby odpowiedzialne za realizację polityki kadrowej oraz adresatów funkcji personalnej (zawodników, pracowników, wolontariuszy).

Ważnym podmiotem zarządzania zasobami ludzkimi są komórki personalne. W niektórych dużych klubach profesjonalnych tworzone są takie działy. W tych mniejszych nie ma możliwości, a nawet i potrzeby (choćby z uwagi na liczbę personelu) wyznaczania wyspecjalizowanych jednostek czy nawet odrębnych stanowisk zajmujących się sprawami personalnymi. Zadania te mogą być przypisane osobom pełniącym inne funkcje w klubie (Hoye i in. 2006: 112). Na przykład w Sportowej Spółce Akcyjnej „Górnik Zabrze" kierownikiem ds. personalnych jest kierownik Biura Zarządu (www.gornikzabrze.pl).

W klubach sportowych decyzje dotyczące zasobów ludzkich podejmowane są przez władze najwyższego szczebla (prezesa, menedżera klubu) oraz pracowników średniego szczebla kierowniczego (kierownika sekcji, coacha). Kierowanie o charakterze operacyjnym ma miejsce w trakcie treningu, meczu, zawodów, podczas których rolę kierującego pełnią: pierwszy trener, trener współpracujący, eksperci i trenerzy niższych szczebli, np. młodszych kategorii wiekowych (Panfil 2004: 52).

Szczególnym podmiotem w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest **menedżer klubu sportowego**. Może on być szefem klubu, organizatorem imprez sportowych, zarządcą obiektów sportowych czy kierownikiem drużyny. To osoba sprawująca funkcje zarządcze, działająca na rzecz interesów i realizacji celów

klubu oraz dysponująca zasobami klubu bądź jego wyodrębnionej komórki organizacyjnej, np. sekcji, działu marketingu itp.

W literaturze przedmiotu charakteryzowane są różne role i umiejętności menedżera sportu (np.: Doktór 1998: 41−55; Doktór 1999: 7−15; Przygoda 2000; Waśkowski 2011: 252−262), cechy osobowości sprzyjające realizacji zadań stawianych menedżerom (np.: Herzig 2000) oraz proces ich kształcenia (np.: Ryba, Rzeszot, Wojnar 1996: 7−30; Chełmecki, Żyśko 2008: 260−270; Chełmecki 2011: 298−314).

Analiza treści publikacji z zakresu zarządzania dostarcza wystarczających podstaw do sformułowania wymagań stawianych współczesnym menedżerom. Odnosząc je do wymogów związanych ze specyfiką działalności sportowej, można stworzyć profil kandydata na menedżera klubu. W opisie sylwetki należy uwzględnić kompetencje z zakresu zarządzania i te niezbędne do „poruszania" się w świecie sportu, dotyczące np. wiedzy z zakresu teorii sportu, finansów, marketingu, zarządzania personelem (Żyśko, Smoleń 2003: 168). Jak twierdzi K. Doktór (2005: 61), znawstwo strony sportowej (utożsamianej z treningiem) jest główną cechą na liście wyznaczników idealnego kierownika. Tradycyjny prezes klubu sportowego, który nie czuje sportu, nie zrobi w nim żadnej kariery.

Zdaniem G. Łasińskiego (2003: 66) menedżerowie najwyższych szczebli muszą mieć minimum wiedzy trenerskiej, aby nie traktować wyłącznie klubu sportowego jako przedsiębiorstwa produkcyjnego, urzędu administracji publicznej czy partii politycznej.

Autorzy oczekują od menedżera sportu znajomości zagadnień związanych ze sportem oraz sztuki organizacji i zarządzania, wiedzy z zakresu ekonomii, socjologii, psychologii i prawa. Ma on być poza tym przedsiębiorczy, komunikatywny, pracowity, stanowczy i wytrwały. Menedżer współczesnej organizacji sportowej powinien mieć umiejętności adaptacji, odwagę i szybkość podejmowania decyzji. Wskazane, aby odznaczał się wysoką wiarygodnością oraz stylem zachowania charakteryzującym się nadmiarem pomysłów oraz budzeniem entuzjazmu wśród podwładnych. Powinien także umieć wywierać wpływ na rzeczywistość i odznaczać się wysoką odpornością na stres (Stosik 2003: 74−83; Stosik, Morawski 2009: 21−24).

W zakresie działania domeną menedżera powinno stać się doradzanie, przewodzenie oraz wspieranie i inspirowanie tworzenia struktur przez rozwój kultury i kooperacyjne nastawienie do klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Pożądane jest także, by taki menedżer był animatorem zmian. Istotne, by miał wiedzę i umiejętności pozwalające na kreatywne zarządzanie kapitałem ludzkim klubu. A nie jest to zadanie łatwe, ponieważ dotyczy środowiska zorientowanego na rywalizację.

Kolejnym podmiotem zarządzania zasobami ludzkimi w klubie jest **menedżer-selekcjoner**, który prowadzi politykę kadrową dotyczącą sportowców, wyznacza strategię rozwoju zespołów, negocjuje warunki zatrudniania, transfe-

rów, ustala składy drużyn, ocenia wkład poszczególnych zawodników, kieruje zespołem osób wspomagającym prowadzenie drużyny (Panfil 2004: 87).

Szczególną osobą jest **trener** − specjalista kierujący całokształtem przygotowań zawodnika lub drużyny do zawodów, opracowujący plan i program treningu, założenia taktyczne i kalendarz startów oraz – w sportach zespołowych – prowadzący drużynę w czasie meczu. Jednym z najważniejszych jego zadań jest wprowadzenie zmian w zachowaniu szkolonego i osiąganych przez niego wynikach. Aby to osiągnąć, musi systematycznie obserwować sportowca, dokonywać stosownych pomiarów i je analizować. Współczesny trener powinien posiadać umiejętności organizacyjne i kompetencje specjalistyczne. Oprócz przygotowania pedagogicznego, nienagannej postawy moralnej i etycznej, powinien prezentować wiele umiejętności menedżerskich, w tym z zakresu kierowania ludźmi, gdyż to on właśnie piastuje wiele funkcji związanych z zarządzaniem sekcją, zespołem czy zawodnikiem. Wśród trenerów są m.in. specjaliści od zagrań indywidualnych i zespołowych, kondycji, koordynacji, odnowy psychofizycznej.

Coraz częściej wymienia się też **coacha**, którego rola sprowadza się do indywidualnej pracy w zakresie rozwijania wybranych umiejętności na poziomie zachowań oraz umiejętności mentalnych zawodnika, pracownika czy klienta. Coach wspomaga również proces funkcjonowania zespołów i pracy w grupach. Zadaniem coacha jest być partnerem dla zawodnika, przekazywać wiedzę i umiejętności w celu osiągnięcia poprawy realizacji celów, prowadzić go w kierunku odkrywania ukrytych zdolności, pomagać w uwalnianiu wewnętrznego potencjału oraz rozwiązywaniu problemów. Coach wspomaga także trenera selekcjonera i współpracuje z innymi członkami zespołu szkoleniowego (Perechuda 2004: 88−89; Stosik, Morawski 2009: 22−23).

Jeszcze innym podmiotem są **agencje sportowe** zatrudniające agentów (Masteralexis, Barr, Hums 2005: 230−246), czyli osoby reprezentujące interesy zawodników na rynku sportowym w zakresie nawiązywania i utrzymywania kontaktów sportowych oraz sponsoringowych. „Agenci sportowi wspierani są obecnie coraz częściej przez instytucje doradztwa prawniczego, pomagające tworzyć indywidualne kontrakty w myśl przepisów i ustaw, uwzględniające korzyści obu stron umowy" (Morawski, Stosik 2009: 23).

Głównymi adresatami działań kadrowych są **zawodnicy i drużyny**. Z perspektywy zarządzania kapitałem ludzkimi istotne jest poznanie ich cech osobniczych (kondycyjnych, ruchowych, umysłowych, emocjonalno-motywacyjnych), ukształtowanie odpowiednich relacji między nimi a osobami współtworzącymi widowisko sportowe, uzyskanie właściwego poziomu zaangażowania.

Specyficznym podmiotem zarządzania zasobami ludzkimi są **wolontariusze**. Badania dotyczące klubów sportowych często koncentrują się właśnie na tej grupie (np.: Cuskelly, Taylor, Hoye, Darcy 2006; Cuskelly, Hoye, Auld 2006; *The Sustainability…* 2006; Wicker, Breuer 2011: 188−191). Autorzy publikacji

charakteryzują zadania wolontariuszy w klubach, podkreślając ich zróżnicowanie. Wymieniają także rodzaje wolontariuszy. Na przykład dzieli się ich na: wewnętrznych (członków i pracowników organizacji pracujących społecznie w danej chwili) i zewnętrznych (osoby z zewnątrz organizacji wykonujące nieodpłatnie pracę na jej rzecz). Inni (np. Cuskelly 2005) dokonują podziału na wolontariuszy wtórnych, angażujących się sporadycznie (np. zajmujących się projektowaniem strony www klubu lub uczestniczących w organizacji imprezy sportowej) oraz wolontariuszy głównych (centralnych), zajmujących kluczowe pozycje w zarządzie klubu lub na poziomie wykonawczym. Wolontariusz centralny na poziomie zarządu może być prezydentem, wiceprezesem, skarbnikiem, sekretarzem, dyrektorem, rzecznikiem. Są to osoby odpowiedzialne za budżetowanie, planowanie strategiczne, pozyskiwanie funduszy. Na poziomie wykonawczym wolontariuszami mogą być trenerzy, sędziowie, pomocnicy medyczni.

W przypadku każdego z typów wolontariuszy warto postulować zawieranie umów o świadczenie pracy wolontariackiej, aby jasno sprecyzować oczekiwania względem wolontariusza, nadać rangę jego zaangażowaniu, a także po to, aby organizacja wiedziała, na jaką pomoc (zakres merytoryczny, wymiar czasowy etc.) może liczyć. W przypadku wolontariuszy zewnętrznych zawarcie umowy o świadczenie pracy wolontariackiej jest nieodzowne dla przejrzystości wzajemnych oczekiwań i harmonijnej współpracy. Od tej praktyki nie powinno być żadnych odstępstw (Przewłocka, Adamiak, Zając 2012).

Badacze opisują również rozmaite zasady współpracy z wolontariuszami. Na przykład w Niemczech dana osoba może być głównym wolontariuszem lub pracownikiem opłacanym. Nie może pełnić tych ról równocześnie. Oprócz wolontariuszy i pracowników płatnych, dobrowolne stowarzyszenia zatrudniają również pracowników krótkoterminowych, którzy często nie są opłacani. Są oni uważani za zasoby zewnętrzne i kierowani do klubów przez jednostki administracji terytorialnej lub organizacje pozarządowe wyższego szczebla. Osoby te mogą być stażystami, społecznikami i wykonują pracę dodatkową. Wiele organizacji non-profit opiera się niemal wyłącznie na pracy wolontariuszy (Wicker, Breuer 2011: 188−191).

Kwestią dyskusyjną jest stosunek do wolontariuszy. Stowarzyszenia mogą faworyzować wewnętrznych, stałych społeczników z uwagi na przypisywany im wyższy stopień lojalności. W przypadku ograniczoności zasobów wewnętrznych kluby zgłaszają zainteresowanie zatrudnieniem kogoś z zewnątrz. Wzrost zasobów zewnętrznych postrzegany bywa jako swoiste zagrożenie dla organizacji; może prowadzić do utraty autonomii i wzrostu zależności od instytucji zewnętrznych (Wicker, Breuer 2011: 188−191).

Coraz częściej kluby sportowe napotykają poważne trudności w zakresie rekrutacji i utrzymania wolontariuszy. Jedną z przyczyn tych trudności jest rosnąca złożoność zadań i wiążący się z tym wymóg posiadania specjalistycz-

nych umiejętności. Nie ma też wystarczająco dużo chętnych do wolontariatu. Spadek liczby wolontariuszy odnotowano w wielu krajach, w tym w Australii, Kanadzie, Wielkiej Brytanii. Niedostatek chętnych do pracy społecznej jest obserwowany w Polsce.

Badanie przeprowadzone w 2009 roku na zlecenie Unii Europejskiej w 27 państwach członkowskich pozwoliło wyodrębnić przeszkody i problemy utrudniające rozwój wolontariatu sportowego. Do tych barier należą m.in.: brak szczegółowych ram prawnych, strategii i programów zapewniających długotrwałe finansowanie, niejasne przepisy podatkowe, niewystarczające kwalifikacje oraz trudności w doborze odpowiednich wolontariuszy do konkretnych projektów (Legat 2011).

Według analiz Grupy „Wolontariat Sportowy 2012+" można wskazać także kilka barier rozwoju wolontariatu sportowego w Polsce. Jedną z nich jest brak pogłębionej diagnozy dotyczącej wolontariatu sportowego w Polsce. Niedobór danych dotyczy m.in. liczby wolontariuszy sportowych oraz ich zaangażowania, motywacji i potrzeb, potencjału i potrzeb organizacji w zakresie zatrudniania wolontariuszy, sposobów komunikacji, funkcjonowania sieci współpracy, zasobów dostępnych dla organizacji sportowych oraz warunków, jakie muszą być stworzone, aby organizacje z tych zasobów mogły korzystać. Następną barierą rozwoju wolontariatu sportowego jest niedostateczna wiedza o wolontariacie wśród organizacji sportowych, które w zbyt małym stopniu postrzegają go jako czynnik przyczyniający się do ich rozwoju. W tym przypadku brak wiedzy dotyczy korzyści dla organizacji płynących z angażowania wolontariuszy. Przedstawiciele organizacji nie posiadają wystarczających kompetencji w zakresie koordynowania pracy wolontariuszy, w tym konstruowania przeróżnych ofert efektywnego rekrutowania, szkolenia, motywowania oraz wykorzystywania kompetencji wolontariuszy. Organizacje nie posiadają dostatecznej wiedzy z zakresu prawa dotyczącego wolontariatu, a także wiedzy i umiejętności w pozyskiwaniu z różnorodnych źródeł funduszy na zatrudnienie wolontariuszy. Problemem jest również ograniczona współpraca międzysektorowa i międzybranżowa skierowana na stworzenie warunków rozwoju wolontariatu sportowego. Efektem tego jest obniżona jakość wolontariatu, a także uniemożliwienie efektywnego dzielenia się zasobami i wiedzą z zakresu wolontariatu oraz podejmowanie skoordynowanych działań z tego obszaru. Jeszcze inną barierą jest niska świadomość Polaków na temat wolontariatu sportowego, co przekłada się na jedną z najniższych w Europie liczbę wolontariuszy, a także małe uznanie wartości wolontariatu. Polacy nie posiadają wiedzy o wolontariacie sportowym, a w szczególności na temat możliwości zaangażowania się w niego. Słowo „wolontariat" często kojarzy im się negatywnie z pracą ochotniczą czy społeczną (Wolontariat w sporcie; Grupa Wolontariat Sportowy 2012+, 2010: 6−7).

Odnosząc się do podmiotowego aspektu zarządzania zasobami ludzkimi, należy podkreślić konieczność rozwoju kompetencji potrzebnych do realizacji

funkcji personalnej u wszystkich osób w nią zaangażowanych. Z uwagi na zróżnicowanie wymiaru podmiotowego, autorzy zwracają uwagę na konieczność indywidualizacji działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w stosunku do takich grup klientów wewnętrznych, jak sportowcy, profesjonaliści (pracownicy opłacani) i wolontariusze (Chelladurai, Madella 2006).

Ciekawym przykładem analizy funkcji personalnej w ujęciu podmiotowym jest opracowanie T. Seweryniaka (2003b: 69−76). Autor w oparciu o badania przeprowadzone w klubie wskazał podmioty zarządzania zasobami ludzkimi (dyrektor, prezes sekcji, kierownik, trener) oraz funkcje przez nie realizowane w zakresie doboru kadr, ich doskonalenia, motywowania i oceniania. Ogólnie pozytywnie ocenił analizowane podmioty, twierdząc, że ich „profil kompetencyjny jest zgodny z propozycjami teoretycznymi". Zaproponował również usprawnienia (delegowanie kompetencji i ograniczenie funkcji najbardziej obciążonych pracowników).

Charakteryzując zarządzanie zasobami ludzkimi, warto podkreślić jego interdyscyplinarny charakter. Realizacja funkcji kadrowych (wymiar funkcjonalny) przy pomocy określonych metod i technik (wymiar instrumentalny) wymaga od zarządzających tym cennym zasobem (wymiar instytucjonalny) szerokiej wiedzy i umiejętności, w tym z zakresu psychologii i socjologii. W pozycjach poświęconych psychologicznym aspektom sportu (np.: Gracz, Sankowski 2000; Herzig 2000; Sankowski 2001; Parzelski 2006; artykuły w pismach „Trening" i „Sport Wyczynowy") rozważane są m. in. problemy psychologicznych uwarunkowań: aktywności sportowej podejmowanej w okresie dzieciństwa i wczesnej młodości, procesu uczenia się i nauczania w sporcie, a także psychologicznych problemów związanych z treningiem i udziałem w zawodach sportowych, a także dotyczące roli właściwości psychicznych w aktywności sportowej czy społecznej psychologii sportu.

Bardzo bogaty jest zbiór publikacji poświęconych socjologii sportu (Doktór 2005; Kosiewicz 2006; Krawczyk 2006b: 13−52; Dziubiński 2008; Dziubiński, Jankowski (red.) 2009; Dziubiński, Krawczyk 2011; Dziubiński, Lenartowicz 2011; Cynarski, Kaszewicz, Obodyński 2012), ukazujących społeczną jego naturę. Autorzy tych pozycji akcentują konieczność traktowania klubu jako systemu społecznego, mającego atrybuty pochodzące z osobliwej natury sportu: dobrowolność uczestnictwa, silne zorientowanie na zaspokajanie potrzeb członków, demokratyczny styl zarządzania, nastawienie na kształtowanie poczucia klubowej przynależności, wysoki stopień zaangażowania członków, poczucie dumy w aspekcie tożsamości organizacyjnej oraz szanowanie arsenału tradycji. Zwracają uwagę na wartości, normy, role członków, proces formowania się grup i struktur nieformalnych, aspekty władzy i konfliktów.

Istotnych wniosków dla zarządzania ludźmi dostarczają badania prowadzone z perspektywy zachowań organizacyjnych. Te kwestie również poruszane są w odniesieniu do sfery sportu. Na przykład A. J. Doherty (2008: 1−24) prezentu-

je model zarządzania zasobami ludzkimi, w którym rozważa wpływ czynników organizacyjnych, grupowych i indywidualnych na sukces organizacji sportowej.

Interdyscyplinarne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi i ciągły rozwój w tym obszarze są potrzebne, by sprostać nowym problemom, ujawniającym się w związku z ciągłymi zmianami w otoczeniu współczesnych organizacji. Jednym z wyzwań stojących przed klubami jest konieczność zmierzenia się z problemami wielokulturowości i zarządzania różnorodnością kulturową (Taylor, Doherty, Mc Graw 2008: 228−247). O braku kompetencji tego rodzaju przekonuje T. Kawka (2008: 539−540), wskazując przykład młodych, zdolnych polskich piłkarzy, którzy nie mogli osiągnąć sukcesów w klubach Europy Zachodniej z powodu bariery językowej i braku umiejętności dostosowania się do nowych warunków kulturowych. Edukacja międzykulturowa i zarządzanie uwzględniające perspektywę międzynarodową stają się zatem niezbędne. Rozwój kompetencji w zakresie zarządzania międzykulturowego powinien być wpisany w ścieżkę kształcenia ludzi sportu.

Zgodnie z przyjętymi tendencjami w zarządzaniu kluby sportowe powinny stawać się organizacjami uczącymi się, w których następuje kreowanie i rozwijanie wiedzy. Doskonalenie klubu przez wiedzę proponuje K. Perechuda (2003: 27−32). Zwraca uwagę na potrzebę implementacji w klubach sportowych najnowszych koncepcji, metod i technik zarządzania oraz dyfuzji wiedzy menedżerskiej między przestrzeniami sportową i gospodarczą. Skłania do inwestowania w kapitał ludzki poprzez stwarzanie możliwości permanentnego poszerzania świadomości pracowników, menedżerów, trenerów i zawodników w zakresie wiedzy o klubie, jego otoczeniu oraz o treningu sportowym. Istotne wydaje się również promowanie samoedukacji wspieranej technologiami informatycznymi.

Gospodarowanie zasobami ludzkimi we współczesnych klubach powinno uwzględniać założenia koncepcji zarządzania talentami, której istotą jest ukierunkowanie działań organizacji na wyszukiwanie osób szczególnie uzdolnionych, umożliwienie im rozwoju i odpowiedniego wynagrodzenia, tak by byli odporni na pokusy płynące ze strony innych pracodawców i chcieli pozostać w klubie (Maliszewska 2005: 79).

Z perspektywy nurtu kapitałowego niezwykle ważne jest oparcie procesów decyzyjnych klubów na kryteriach ekonomicznych. Uzasadnia to konieczność wykorzystania w procesie zarządzania zasobami ludzkimi analiz i pomiarów, które ułatwią określenie ich wymiernego znaczenia w kreowaniu wartości organizacji. Podkreślając sprawnościowy aspekt zarządzania organizacją sportową, G. Łasiński (2003: 77−78) zwraca uwagę na takie kryteria, jak np.: osiągnięcia sportowe, rozwój potencjału sportowego, jakość szkolenia (kryteria sportowe) oraz utożsamianie się pracowników z celami instytucji, poziom wykształcenia i umiejętności pracowników, ilość konfliktów, satysfakcja z pracy i motywacja, morale pracowników, zgodność norm i ról, umiejętności menedże-

rów w zakresie kształtowania stosunków międzyludzkich, zarządzanie procesami komunikowania się (kryteria organizacyjno-zarządcze).

Istotna jest również ocena sprawności dokonywana w odniesieniu do wybranych segmentów otoczenia, czyli podmiotów związanych z organizacją sportową (widzów, sportowców, trenerów, sponsorów, pracowników klubu, udziałowców, dostawców, władz lokalnych, organizacji rządowych) (Łasiński 2003: 79).

Na konieczność analiz wszystkich grup interesariuszy wskazują również R. Hoye i in. (2006: 184−188). Autorzy proponują także monitorowanie działalności organizacji sportowych od strony „wejścia i wyjścia" oraz wykorzystanie zrównoważonej karty wyników. Taylor, Doherty, McGraw (2008: 250) podkreślają, iż pomiar i ocena procesów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach sportowych mogą być dokonywane przy pomocy audytu, benchmarkingu, zrównoważonej karty wyników i analizy wskaźnikowej.

Ryszard Panfil, opierając się na doświadczeniach efektywnych firm sportowych: FC Manchester United, FC Barcelona, AC Milan, FC Bayern Monachium, podkreśla znaczenie analiz zarządzania kadrą operacyjną, transferami graczy, zespołem sportowym oraz talentami. Według autora rozwiązania stosowane przez wymienione kluby „można wykorzystać jako wzory najlepszych praktyk efektywnego zarządzania firmą sportową i poprzez benchmarking usprawniać funkcjonowanie innych podmiotów, nie tylko sportowych" (Panfil 2010: 565−574).

Z kolei K. Paluszek (2003: 77−85) odnosi się do efektywności procesu edukacji w grach sportowych i stwierdza niższy poziom tego procesu realizowanego w polskich klubach w porównaniu z klubami innych krajów europejskich. Inni autorzy poświęcają uwagę wartości rynkowej zawodnika (Barylski 2007: 86−89; Motała 2007: 90−96, Masiota 2007: 97−100).

W nurt kapitałowy zarządzania zasobami ludzkimi wpisuje się koncepcja zastosowania controllingu personalnego w klubie sportowym (Cewińska, Striker 2011b: 263−278). Jej autorki przyjęły, iż opisywane w literaturze przedmiotu (Nowak, 2008: 18−20) przesłanki wdrażania controllingu personalnego uzasadniają potrzebę stosowania tego narzędzia w klubach. Przemawia za tym przede wszystkim unikatowy charakter zasobów ludzkich tych podmiotów: predyspozycje, cechy, umiejętności i zainteresowania sportowców, szkoleniowców oraz innych osób. Kolejnym powodem jest wysokie ryzyko kadrowe, wynikające np. z nieprzewidywalnych wyników, jakie mogą osiągnąć poszczególni zawodnicy i drużyny sportowe. Istotnym argumentem jest zróżnicowanie zasobów ludzkich tych organizacji (swoista kombinacja pracowników opłacanych i działaczy społecznych, osób związanych bezpośrednio ze sportem oraz zaliczających się do obsługi administracyjnej). Na potrzebę stosowania controllingu personalnego w klubach wskazują również: wysokie koszty personalne (np. związane z wyszkoleniem i rozwojem zawodników), mobilność ludzi (np. transfery zawodników, odejścia wolontariuszy), nadwyżka popytu na pracę nad podażą (niedosta-

tek zawodników osiągających najwyższe wyniki), wysokie wymagania formalne związane z treścią pracy (np. wymagania zdrowotne stawiane sportowcom), duża liczba osób związanych z niektórymi klubami (zawodnicy seniorzy, młodzieżowcy, juniorzy, młodzicy, trenerzy każdej z grup wiekowych, pracownicy obsługi medycznej, administracyjnej, technicznej, działacze, wolontariusze i inni), a także uzależnienie możliwości uzyskiwania przychodów ze sponsoringu od profesjonalizmu i wizerunku zawodników (Cewińska, Striker 2011b: 265)

Controlling zasobów ludzkich może być wykorzystany do analiz na różnych poziomach funkcjonowania organizacji (Fitz-enz 2001: 273–275). W przypadku klubu sportowego można go odnieść do całego podmiotu (analizowane są na przykład koszty kapitału ludzkiego, wartość dodana kapitału ludzkiego, rentowność inwestycji w kapitał ludzki), poszczególnych jednostek organizacyjnych klubu, np. sekcji (atmosfera, poziom zaangażowania, odsetek wolontariuszy, pracowników doraźnych, poziom zadowolenia członków sekcji) oraz na poziomie zarządzania zasobami ludzkimi − do funkcji tego procesu, czyli pozyskiwania, wynagradzania, rozwijania i utrzymywania kadr. Jak twierdzą Bernais, Ingram (2005: 24), każda organizacja powinna wypracować własny sposób pomiaru istotnych zjawisk i procesów kadrowych, ponieważ nie ma w tym zakresie standardowych, uniwersalnych wskaźników.

Bazując na prezentowanych w literaturze ilościowych, jak i jakościowych miarach stopnia realizacji poszczególnych funkcji personalnych, można dokonać próby określenia wskaźników i obszarów analizy zasobów ludzkich w klubie sportowym. Dzięki ich wykorzystaniu możliwe będzie oszacowanie wpływu kapitału ludzkiego na wartość klubu, a także stwierdzenie, czy podejmowane działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi są spójne z przyjętą przez organizację strategią i przyczyniają się do jej realizacji (Cewińska, Striker 2011b: 265−266).

Poniżej przedstawiono propozycję mierników służących do oceny realizacji funkcji personalnej w klubie. Oparto się na modelu zarządzania kadrami T. Listwana (2006: 53−55), dokonując podziału działań personalnych na trzy fazy: planowania, realizacji i kontroli. W fazie realizacji wyodrębniono: „wejście" (dobór kadr), „przejście" (rozwój i motywowanie) i „wyjście" (odejścia pracowników). Przy każdym z procesów określono wyzwania, czyli pożądane kierunki działania, sformułowano cele analizy w ramach tych wyzwań, wskazano przykładowe mierniki ilościowe i jakościowe przydatne do analizy oraz źródła pozyskiwania informacji. Przykład zawarty w tabeli 5 odnosi się do zawodników.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w klubach od niedawna stało się przedmiotem refleksji naukowej i polem działalności praktyków. Analizując piśmiennictwo zagraniczne, można stwierdzić, iż doświadczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi mają liczne podmioty sportowe z Australii, USA, Kanady, Wielkiej Brytanii i innych krajów.

Tabela 5. Wybrane wskaźniki analizy zarządzania zasobami ludzkimi w klubie sportowym w odniesieniu do sportowców

„Wejście": Pozyskiwanie sportowców	
Wyzwania dla klubów sportowych	Zwiększenie liczby trenujących Nacisk na pozyskiwanie talentów sportowych
Cele analizy	Wskazanie najskuteczniejszych form przyciągania sportowców do klubu i ich oceny Sygnalizowanie potrzeby stosowania niekonwencjonalnych form rekrutacji
Przykładowe mierniki ilościowe	Liczba przyjętych sportowców według źródeł rekrutacji Koszty pozyskania jednego sportowca według źródeł rekrutacji Liczba nowo przyjętych zawodników, którzy wkrótce odeszli lub zostali zwolnieni Dynamika zmian w poziomie i strukturze sportowców
Przykładowe mierniki jakościowe (pytania do analizy)	Jakie metody i techniki rekrutacji są stosowane w odniesieniu do każdej z grup sportowców? Czy i jak prowadzi się badania trafności wyboru form rekrutacji i selekcji? Jaka jest ścieżka kariery poszczególnych zawodników w zależności od stosowanych metod rekrutacji i selekcji?
Źródła informacji	Dokumentacja personalna sportowców Dokumenty księgowe Wyniki oceny wyników sportowych skorelowane z metodami rekrutacji i selekcji Opinie osób zajmujących się rekrutacją, selekcją i adaptacją sportowców
„Przejście": ocenianie, motywowanie i rozwój sportowców	
Wyzwania dla klubów sportowych	Zaprojektowanie i wdrożenie systemu oceniania zawodników Uzależnienie wynagrodzeń, stypendiów i nagród od wyników oceny Wzrost zaangażowania w sprawy klubu Wzrost satysfakcji z przynależności do klubu Kształtowanie atmosfery współpracy Zastosowanie metod psychologicznych w kształceniu zawodników (odporność na stres, panowanie nad emocjami, motywacja, współdziałanie, samoświadomość, wiara we własne siły) Budowa i realizacja programów pracy z talentami Opracowywanie ścieżek karier, możliwości realizacji kariery w klubie po ukończenie czynnego uprawiania sportu
Cele analizy	Badanie poprawności i skuteczności stosowanych ocen pracy sportowców Badanie stopnia wykorzystania ocen do podejmowanych decyzji personalnych Wycena zawodników Badanie przebiegu karier sportowych Badanie potrzeb szkoleniowych Ocena efektywności szkoleń Określanie i ocena celów strategii rozwojowej

Tab. 5. (cd.)

Przykładowe mierniki ilościowe	Częstotliwość przeprowadzania ocen Koszt oceniania sportowców Związek między efektami sportowymi a wysokością płac i nagród Stopień satysfakcji sportowców z działalności na rzecz klubu Liczba i dynamika bodźców pozamaterialnych stosowanych wobec sportowców Liczba sportowców, którzy awansowali Wysokość poniesionych kosztów na wyszkolenie danego zawodnika Wysokość spodziewanych dochodów związanych z danym zawodnikiem (możliwość pozyskania sponsorów)
Przykładowe mierniki jakościowe (pytania do analizy)	Czy dokonuje się oceny sportowców pod kątem ustalania potrzeb rozwojowych? Czy w klubie istnieją plany szkoleń sportowców? W jaki sposób dokonuje się oceny szkolenia? Czy dokonuje się oceny zadowolenia sportowców ze stosowanych narzędzi motywowania? Czy występują konflikty na tle płac, stypendiów, nagród?
Źródła informacji	Dokumentacja personalna i księgowa klubu Badania poziomu motywacji sportowców Badanie relacji w zespole Badania poziomu spójności zespołu Badanie satysfakcji z trenowania w klubie Rezultaty oceny wyników sportowych
„Wyjście": odejścia sportowców	
Wyzwania dla klubów sportowych	Zarządzanie transferami zawodników Ograniczenia odpływu zawodników
Cele analizy	Określenie przyczyn odejść zawodników z klubu Analiza kosztów odejść Analiza korzyści i kosztów transferu zawodników
Przykładowe mierniki ilościowe	Poziom (stopa procentowa) odejść zawodników Odsetek sportowców odchodzących na własną prośbę Całkowity koszt fluktuacji sportowców Przychody klubu w wyniku transferu zawodników
Przykładowe mierniki jakościowe (pytania do analizy)	Jakie są przyczyny odejść zawodników?
Źródła informacji	Dokumentacja personalna i księgowa klubu Rozmowa z odchodzącymi sportowcami i trenerami

Źródło: J. Cewińska, M. Striker, *Controlling personalny w klubie sportowym*, [w:] B. Sojkin, Z. Waśkowski (red.), *Zarządzanie polskim sportem w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 271−273.

Australijska Komisja Sportu zaleca wykorzystanie podstawowych metod i technik kadrowych: kwestionariuszy aplikacyjnych, opisów stanowisk, profili kandydatów, programów adaptacji nowo przyjętych, tworzenie planów sukcesji. Na uwagę zasługują również inicjatywy podejmowane w celu pozyskiwania talentów (National Talent Identification and Development Program) oraz przestrzegania reguł etycznych, przede wszystkim równości, co znajduje odzwierciedlenie w propagowaniu zasad dotyczących przeciwdziałania dyskryminacji w sporcie (http://www.ausport.gov.au).

W wielu krajach rozwija się także konsulting w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Firmy doradcze specjalizujące się w działalności na rzecz organizacji sportowych, np. Sport Employment Australia (SEA), Sport Structures, wchodząca w struktury Sports Commerce Group (SCG), czy Sporting Appointments proponują rozmaite usługi. Dla firmy Sport Employment Australia (SEA), z uwagi na rozwój przemysłu sportowego oraz wzrost popytu na profesjonalne działania w tej dziedzinie, bardzo ważne jest zatrudnianie odpowiednich ludzi i stosowanie praktyk HRM. Dlatego firma oferuje między innymi pomoc w rekrutacji i selekcji pracowników, projektowaniu stanowisk pracy, wdrażaniu nowo przyjętych, rozwoju i ocenie pracowników, kształtowaniu zasad równych szans, redukcji zatrudnienia (Sport Employment Australia 2010).

W Wielkiej Brytanii promowane są działania na rzecz identyfikowania, rozwoju i transferu talentów, te związane z rozwojem przywództwa w sporcie i współpracy międzynarodowej (International Leadership Programme), walki z dopingiem, wszelkimi formami dyskryminacji i przemocy, mające na celu zwiększenie udziału kobiet w zarządzaniu sportem (Women and Development Leadership Programme) (http://www.uksport.gov.uk).

Analiza polskich publikacji poświęconych zarządzaniu organizacjami sportowymi dowodzi, że omawiana sfera jest niedoceniana. Większość z autorów zwraca uwagę na rozmaite problemy w sferze zarządzania ludźmi sportu, tj.:

- brak długookresowego planowania potrzeb kadrowych (trenerzy, zawodnicy, menedżerowie);
- niefachowe podejmowanie decyzji personalnych przez nieprzygotowanych profesjonalnie działaczy i właścicieli klubów;
- emocjonalne, często pod wpływem braku oczekiwanych wyników sportowych, podejmowanie decyzji personalnych, np. zwolnienia trenerów, sprzedaż zawodników;
- brak nowoczesnej bazy szkoleniowej oraz odpowiednich metod rozwijających i doskonalących umiejętności sportowe;
- brak wizji kariery zawodowej w danym klubie sportowym po zakończeniu czynnego uprawiania sportu (kariera trenera, menedżera);
- brak właściwych metod poszukiwania młodych, utalentowanych, dysponujących sportowym potencjałem dziewcząt i chłopców;

- niedostatek autorytetów sportowych wśród trenerów, sportowców i działaczy;
- demoralizowanie nowo przyjmowanych młodych zawodników nadmiernymi wynagrodzeniami;
- motywowanie prawie wyłącznie za pomocą bodźców materialnych, nierzadko nieproporcjonalnie wysokich w stosunku do umiejętności i osiąganych wyników;
- nieutożsamianie się z klubem sportowym, traktowanym zwykle jako „przystanek" w karierze zawodniczej, trenerskiej;
- to, iż dla większości ludzi sportu organizacje, w których działają, są jedynie źródłem dochodów, możliwości wyjazdów zagranicznych, bezpłatnego korzystania z urządzeń sportowych;
- fakt, że zawodnicy w większości zadowalają się wynikami, które zapewniają sławę jedynie w lokalnym środowisku;
- brak ambicji, wewnętrznej motywacji, pasji dorównywania najlepszym na świecie, niewiara we własne możliwości;
- niewielką odporność psychiczną w przypadku porażek w zawodach sportowych;
- brak energii, woli zwycięstwa, determinacji w sytuacjach krytycznych;
- niewiarę w końcowy sukces w przypadku niepomyślnego przebiegu sportowej rywalizacji;
- poleganie na rutynowych metodach, wyuczonych schematach działania, niezdolność zastosowania niekonwencjonalnych zagrań;
- niską zdolność współpracy i współdziałania w zespole, komunikowania się, wzajemnego wspierania, dodawania otuchy w trudnych sytuacjach;
- poddawanie się destrukcyjnym emocjom, nastrojom, impulsom;
- niską samoświadomość własnych braków, niechęć rozwijania i doskonalenia posiadanych umiejętności;
- brak predyspozycji przywódczych u wielu trenerów, szczególnie ważnych w budowaniu spójnego zespołu, tworzeniu więzi, zwłaszcza emocjonalnych, kształtowaniu kultury partnerstwa i wzajemnego szacunku (Morawski, Sokołowska 2003: 139−140).

Wobec licznych dysfunkcji, optymizmem napawa to, że przedstawiciele niektórych klubów i innych organizacji sportowych[2] chcą uczestniczyć w przedsięwzięciach edukacyjnych poświęconych zarządzaniu w sporcie. Spośród proponowanych tematów wystąpień konferencyjnych, które miały się znaleźć

[2] Badanie zostało przeprowadzone w 2008 r. wśród 68 przedstawicieli klubów sportowych, 33 osób zarządzających obiektami sportowymi oraz 6 przedstawicieli związków sportowych na zlecenie: Ciszewski MSL Marketing Sportowy, [za:] *Kluby sportowe chcą uczyć się biznesu*, informacja prasowa z dnia 18.04.2008 r., strona internetowa http://www.sport.pl/sport/51,89873,5134195.html?i=1 (dostęp: 30.01.2012).

w programie konferencji organizowanej w ramach Forum Biznesu Sportowego uczestnicy badania zadeklarowali zainteresowanie wybranymi zagadnieniami. Najczęściej wskazywano zagadnienia związane z marketingiem i public relations (97%), finansowaniem działalności sportowej (94%) i prawem w sporcie (89%). Nieco mniej osób wybrało takie tematy, jak: problematyka bezpieczeństwa podczas zawodów (83%), technologia w zarządzaniu organizacją sportową (81%), zarządzanie zasobami ludzkimi (75%), zarządzanie obiektami sportowymi (68%). Warto zauważyć, że problematyka zarządzania ludźmi nie należy do priorytetowych w zakresie rozwoju, co może świadczyć o braku świadomości roli, jaką ów proces pełni w „prowadzeniu" współczesnej organizacji.

Kończąc rozważania zawarte w rozdziale pierwszym, należy podkreślić, iż zarządzanie zasobami ludzkimi w polskim sporcie wydaje się być marginalizowane. Analizy literaturowe dotyczą głównie sportowej sfery działalności klubu, a pomijają pracowników sfery administracyjnej i obsługi technicznej oraz wolontariuszy. Przegląd tekstów pozwala stwierdzić, iż istnieje szereg problemów dotyczących ludzi, które wymagają wnikliwej analizy i mogą stanowić wyzwanie dla badaczy reprezentujących różne dyscypliny. Dla autorki, z perspektywy jej zainteresowań i doświadczeń, szczególnie interesujące i istotne wydają się kwestie dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi w klubach non-profit, co postara się wykazać w kolejnych częściach rozprawy.

Rozdział 2. Kluby sportowe non-profit w Polsce – stan obecny i uwarunkowania ich działania

2.1. Metodologiczne aspekty badań

2.1.1. Przesłanki podjęcia badań, ich problematyka i metodologia

Zainteresowania autorki związane z tematem niniejszej rozprawy pojawiły w roku 2004, a ich inspiracją były doświadczenia wynikające z kilkuletniej działalności społecznej w sferze sportu. Dzięki swojej aktywności miała ona okazję poznać środowisko sportowe nie tylko w rodzinnym mieście, ale również w Polsce. Doświadczenia związane z pracą w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania UŁ wpłynęły na postrzeganie pewnych procesów, sytuacji i wydarzeń, z którymi spotykała się w organizacjach sportowych.

Pierwszy pomysł prowadzenia badań pojawił się w okresie, kiedy działania Katedry koncentrowały się wokół badania dysfunkcji i patologii zarządzania zasobami ludzkimi. Wydawało się wówczas uzasadnione realizowanie tego tematu w odniesieniu do sfery sportu. Jednak systematycznie prowadzona analiza literatury z zakresu zarządzania sportem stała się źródłem dodatkowych refleksji i inspiracją do szerszego spojrzenia (nie tylko przez pryzmat nieprawidłowości) na kwestie zarządzania zasobami ludzkimi w sporcie.

Dalsze zaangażowanie zarówno w poznanie teoretyczne, jak i w praktykę zarządzania organizacjami sportowymi, zaowocowało zawężeniem zainteresowań autorki do problematyki zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych. Wciąż jednak owa problematyka wydawała się nie dość określona. Z uwagi na wieloaspektowość dyscypliny zarządzania zasobami ludzkimi, podjęto decyzję o przeprowadzeniu zwiadu (Nowak 2007: 58−61). Jego celem było zdobycie wiedzy ułatwiającej jednoznaczne określenie kwestii, którym poświęcone zostaną dalsze prace badawcze, oraz dokonanie oceny zasadności założeń tkwiących u podstaw doboru metod badawczych.

Zwiad przeprowadzono przy wykorzystaniu wywiadu wolnego i kwestionariusza ankiety. Wywiad miał pomóc w sprecyzowaniu problematyki badawczej i „nadaniu ciekawości autorki ostatecznego kształtu" (Nowak 2007: 58−61). Użycie kwestionariusza służyło weryfikacji przydatności badania nastawionego

na zebranie danych o charakterze ilościowym. Zwiad stał się podstawą następujących spostrzeżeń:

- problematyka poruszana w trakcie zwiadu nie budziła zainteresowania badanych;
- rozmówcy czuli się zniechęceni długością trwania spotkania i dociekliwością badacza;
- zarówno rozmówcy, jak i ankietowani mieli kłopoty ze zrozumieniem niektórych zagadnień;
- problematyka zwiadu wydawała się respondentom nieistotna; o wiele chętniej nawiązywali do kwestii finansowych i braku wsparcia ze strony lokalnych władz, w tym upatrując głównych źródeł problemów klubów;
- nieco inny stosunek do tematyki zwiadu mieli przedstawiciele klubów działających w formie spółek akcyjnych i stowarzyszeń; ci pierwsi byli bardziej zorientowani i zainteresowani, co przejawiało się w bardziej rozbudowanych wypowiedziach;
- stosowane obecnie instrumenty polityki kadrowej w klubach sportowych odbiegają od sposobów rozwiązywania problemów kadrowych proponowanych na gruncie współczesnego podejścia do kwestii zarządzania zasobami ludzkimi i tych, które są stosowane w biznesie; badanie zasadnicze w większym stopniu powinno uwzględniać specyfikę klubów, szczególnie działających w formie stowarzyszeń.

Analiza zebranego materiału oraz dalszy przegląd literatury przedmiotu umożliwiły dokładniejsze sprecyzowanie problematyki, zakresu i metodologii badań (Lutyński 2000: 77−109).

Opracowując koncepcję badań, przyjęto stanowisko S. Chełpy, którego zdaniem „zarządzanie jako nauka nie musi wypracować własnej oryginalnej metodologii, a może korzystać z eklektyzmu, umożliwiającego zastosowanie takiej metody badawczej, która pozwoli rozwiązać problem. Taka specyfika zarządzania powoduje, że wytwarzana wiedza nie ma charakteru prawdy absolutnej i ponadczasowej. Nauka o zarządzaniu tworzy teorie […] fragmentaryczne, odnoszące się do pewnych warunków, […] prawdziwie opisujące i wyjaśniające rzeczywistość, ale tylko w niektórych jej obszarach oraz w pewnych odcinkach czasowych i sytuacjach" (Ćwiklicki 2010: 244).

Kolejnym krokiem było określenie problematyki badań. Autorka zdecydowała, że będzie ona dotyczyła realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi w polskich klubach sportowych non-profit. Istotne wydały się dwie zasadnicze kwestie, które ujęto w pytaniach badawczych:

- Jak realizowane są procesy zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych działających w formie stowarzyszeń? (jakie funkcje składające się na proces zarządzania zasobami ludzkimi są realizowane w klubach sportowych, jakie metody i techniki są wykorzystywane w celu realizacji tych funkcji);

- Jaki jest „stan" zasobów ludzkich w klubach sportowych działających w formie stowarzyszeń? (kto jest zaangażowany w działalność klubów; jakie funkcje pełnią ludzie związani z klubami sportowymi; jakie kompetencje mają w związku z pełnionymi przez siebie zadaniami; czy te kompetencje są adekwatne do realizowanych zadań i pełnionych funkcji oraz wyzwań stojących przed klubami sportowymi).

W dalszym etapie prac koncepcyjnych dodano kolejne pytania ukierunkowujące poszukiwania:

- Na jakiej podstawie podejmowane są decyzje kadrowe?
- Co determinuje jakość procesów zarządzania zasobami ludzkimi?
- Jaki wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi ma forma stowarzyszenia?
- Jak sposoby zarządzania zasobami ludzkimi stosowane w stowarzyszeniach przedstawiają się w kontekście współczesnych założeń zarządzania zasobami ludzkimi?
- Jak osoby związane z klubem oceniają zarządzanie zasobami ludzkimi?

Formułując problematykę badania, zastosowano pytania otwarte, mimo iż w mniejszym stopniu niż pytania zamknięte ukierunkowują poszukiwania, a posługiwanie się nimi może oznaczać niższy stopień sprecyzowania problematyki. Za zastosowaniem pytań otwartych przemawiał fakt, iż użycie pytań zamkniętych mogło sugerować pewne „stany rzeczy" i prowadzić do błędnego wnioskowania lub „naciągania" rezultatów (Lutyński 2000: 81).

Podjęcie powyższej problematyki wydało się autorce uzasadnione z różnych względów. Po pierwsze zadecydowały o tym względy poznawcze. Analizując literaturę poświęconą zarządzaniu sportem, zwrócono uwagę na niedostatek publikacji dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach sportowych w Polsce, w tym odnoszących się do klubów-stowarzyszeń. Przegląd literatury obcojęzycznej również pozwala wnioskować o nie dość wnikliwym analizowaniu klubów związanych z trzecim sektorem. Niektórzy badacze podkreślają, że choć w rozmaitych pozycjach poświęconych zarządzaniu postuluje się potrzebę adaptacji idei zarządzania ludźmi do rozmaitych organizacji sportowych, to niestety wydaje się, że instytucje, które opierają swoją działalność na pracy zarówno płatnych pracowników, jak i wolontariuszy, zostały praktycznie zignorowane przez uczonych (Taylor, McGraw 2006: 229). Wspomniane publikacje na ogół dotyczą klubów działających w formie spółek prawa handlowego, związanych z grami zespołowymi i większość z nich zorientowana jest na kwestie marketingowe. Założono zatem, iż poznanie specyfiki klubów-stowarzyszeń z punktu widzenia założeń koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi przyczyni się do rozszerzenia wiedzy na temat ww. podmiotów.

Drugi wzgląd, uzasadniający podjęcie badań, można określić pragmatycznym. Autorka przypuszcza, że wyniki badań i wioski z nich płynące będą mogły być wykorzystane również w praktyce zarządzania klubami sportowymi.

Przygotowując się do realizacji badania, należy zdecydować, jakie dane umożliwią udzielenie jak najpełniejszej odpowiedzi na pytania postawione przez badacza, przy czym, jak twierdzą T. Slack i M. M. Parent (2006: 17−29), nie należy zakładać, iż badania nastawione na zbieranie danych o charakterze ilościowym są dobre, a te ukierunkowane na pozyskanie danych jakościowych należą do złych. W naukach społecznych strategie badań jakościowych stają się coraz bardziej popularne, ponieważ wyniki uzyskiwane z zastosowania metod badań ilościowych nie zawsze satysfakcjonują, a czasem nawet rozczarowują. Uzasadnione zatem wydaje się poszukiwanie innych sposobów obserwacji i analizy rzeczywistości społecznej i organizacyjnej (Konecki 2000: 25).

Badania jakościowe w sporcie – zauważa J. Żyśko − są relatywnie nowe; większość z prac badawczych prowadzonych w tej dziedzinie ma charakter badań ilościowych. W przypadku jednak konieczności zrozumienia pewnych procesów przyjmuje się coraz częściej jakościowe strategie badawcze (Żyśko 2008: 159).

Z uwagi na rezultat zwiadu stwierdzono, iż badania zorientowane na uzyskanie danych o charakterze ilościowym nie przyniosą oczekiwanych rezultatów. To, co interesowało badaczkę, kryło się bardziej w „codziennym funkcjonowaniu klubów" i sferze relacji międzyludzkich, postaw, zachowań, motywacji i wymagało poznania kontekstu pewnych zdarzeń i sytuacji. Dlatego zdecydowano się na realizację badań, których celem miało być zdobycie danych jakościowych.

Jak zauważa D. Jemielniak (2012: X), w rzetelnej pracy naukowej konieczne jest określenie podstawowych założeń dotyczących rzeczywistości społecznej niezbędnych do interpretacji pozyskanego materiału empirycznego. Podjęcie decyzji co do natury poznania powinno poprzedzić dobór narzędzi badawczych.

Przyjmując założenia ontologiczne, epistemologiczne i metodologiczne, E. Guby i Y. Lincoln (Sławecki 2012: 79) wyróżnili pięć orientacji badawczych (paradygmatów): pozytywizm, postpozytywizm, teorię krytyczną, konstruktywizm oraz paradygmat uczestniczący. Autorka zdecydowała, że rozważania zawarte w pracy będą osadzone w nurcie konstruktywistycznym. Ów wybór wydał się zasadny ze względu na charakterystyczne dla tego paradygmatu subiektywistyczne nastawienie do rzeczywistości. Konstruktywizm zakłada również, iż niemożliwe jest oddzielenie prowadzącego badania od jego przekonań i wartości oraz to, że rzeczywistości egzystują w ludzkich umysłach. Stąd jedyną drogą do poznania jest odwołanie się do doświadczeń i opinii tych, którzy tworzą owe rzeczywistości.

Ukierunkowanie na zbieranie danych o charakterze jakościowym wymagało określenia metodologii badań. Jak podaje M. Kostera, badania jakościowe ze swej natury są indukcyjne i posługują się wyjaśnianiem typu idiograficznego. Wśród metod badań jakościowych wyróżnia się między innymi: teorię ugruntowaną, badania etnograficzne, studia przypadków, badania fokusowe (Jemielniak

2012: 74). Analiza literatury poświęconej badaniom społecznym oraz konsultacje z metodologami wpłynęły na podjęcie decyzji o wykorzystaniu założeń teorii ugruntowanej oraz badań etnograficznych.

Teoria ugruntowana (Konecki 2000; Glaser, Strauss 2010; Hensel, Glinka 2012: 108) jest strategią prowadzenia badań wyznaczającą ogólne ramy i warunki, jakie powinno spełniać badanie, by jego wyniki można było uznać za ugruntowane w zebranych danych. Prowadzenie badań zgodnie z zaleceniami tej koncepcji obejmuje trzy rodzaje czynności: zbieranie danych, kodowanie zebranego materiału empirycznego i generowanie teorii. Charakterystyczne dla badacza posługującego się omawianą strategią jest:

- rozpoczęcie badań terenowych bez przyjmowania wstępnych hipotez;
- systematyczne porównywanie ze sobą fragmentów materiału empirycznego i porządkowanie go poprzez nadawanie kodów i wyróżnianie kategorii, z których konstruowana jest teoria;
- teoretyczne pobieranie próbek, czyli dobieranie badanych w celu poszerzenia wiedzy, a nie po to, by uzyskać próbę reprezentatywną;
- zbieranie danych do momentu osiągnięcia stanu teoretycznego nasycenia, oznaczającego, iż dalsze gromadzenie materiału empirycznego nie wzbogaci wiedzy badacza.

Teoria ugruntowana zalecana jest w przypadku prowadzenia badań pilotażowych, pionierskich, wykorzystujących studium przypadku, zainteresowanych zagadnieniami, które najlepiej zbadać przy pomocy badań jakościowych. A taki charakter miały badania autorki.

Podstawą postępowania badawczego stały się założenia konstruktywistycznej teorii ugruntowanej K. Charmaz (2009), która „widzi metody teorii ugruntowanej jako zestaw zasad i praktyk, a nie jako zbiór przepisów gotowych do zastosowania w każdym kontekście analityczno-badawczym". Autorka tej teorii jest zdania, że „ani dane, ani teorie nie są odkrywane […]. Konstruujemy raczej nasze ugruntowane teorie poprzez przeszłe i przyszłe zaangażowania i interakcje z ludźmi, perspektywami i praktykami badawczymi" (Charmaz 2009: XII).

W badaniach autorka tej pracy wykorzystała również założenia **etnografii** (Kostera, Krzyworzeka 2012: 167–187). Jak wiele metodologii badań jakościowych, jest ona wewnętrznie zróżnicowana i w niewielkim stopniu skodyfikowana. Etnografia polega na prowadzeniu badań w naturalnym środowisku badanych i umożliwia opis zjawisk w ich rzeczywistym kontekście, w codziennym życiu. Tego rodzaju badania dostarczają całościowej perspektywy, pozwalają na odkrycie i zrozumienie subiektywnych znaczeń, przypisywanych przez badanych ludzi pewnym czynnościom, zachowaniom, miejscom itp. (Babbie 2007: 309–339; Frankfort-Nachmias 2001: 299).

Również w przypadku tej strategii (Kostera, Krzyworzeka 2012: 167–187) punktem wyjścia nie są hipotezy, lecz problemy badawcze. Przyjmowanie pewnych założeń przed zbadaniem terenu jest błędem metodologicznym. Bada-

nia etnograficzne prowadzi się przy pomocy obserwacji, wywiadu i analizy tekstu, przy czym istotne jest łączenie przynajmniej dwóch metod, by móc spełnić wymóg triangulacji. Badania etnograficzne wykorzystują często przedstawiciele nauk o zarządzaniu; zalecane są one w szczególności do zapełnienia istniejącej w nauce luki.

Prowadzenie badań jakościowych zakłada łączenie metodologii czy inspirowanie się założeniami jednego ze sposobów postępowania podczas posługiwania się innym. W przypadku prezentowanych badań inspiracją do prowadzenia badań etnograficznych oraz interpretacji materiału z nich pochodzącego stała się teoria ugruntowana. Zdaniem K. Charmaz (2009: 33–38) etnografia w ujęciu teorii ugruntowanej przyznaje priorytet badanemu zjawisku lub procesowi – nie zaś opisowi badanego miejsca. Etnografowie zajmujący się teorią ugruntowaną badają zdarzenia w badanym otoczeniu i tworzą ich interpretację. Zastosowanie strategii teorii ugruntowanej ma na celu zwiększenie zaangażowania badaczy terenowych w ich działania poprzez nadawanie kierunku tym działaniom.

Wykorzystanie założeń metodologii teorii ugruntowanej w interpretacji wyników badań etnograficznych umożliwia tworzenie teorii średniego zasięgu, czyli skoncentrowanych na wycinkach rzeczywistości, sensownych z punktu widzenia ludzkiego doświadczenia (Kostera, Krzyworzeka 2012: 180).

Biorąc pod uwagę powyższe, ostatecznie sformułowano cele badania. Pierwszym z nich było uzyskanie informacji na temat specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych działających w formie stowarzyszeń, drugim − wskazanie problemów, które występują w tych podmiotach w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.

2.1.2. Metody badań

Strategia badawcza, problematyka i cel badań zdeterminowały wybór źródeł pozyskania informacji, sposobu ich zbierania oraz prezentowania. Autorka zdecydowała się wykorzystać studium przypadku (Konecki 2000: 126−143; Baxter, Jack 2008: 544−559; Lisiecka, Kostka-Bochenek 2009: 25−29; Czakon 2011: 45−63; Strumińska-Kutra, Koładkiewicz 2012: 1−36). Przykłady wykorzystania tego sposobu prowadzenia badań w odniesieniu do tematyki zarządzania w sporcie wskazują m.in. T. Slack i M. M. Parent (2006: 22).

Według J. W Creswella „studium przypadku to podejście jakościowe, w którym badacz poddaje analizie jeden lub więcej przypadków, stosując szczegółowe i pogłębione procedury zbierania danych o różnorodnym charakterze, w wyniku czego uzyskuje pewien opis oraz wiele wątków ogólnych wyłonionych na podstawie tego przypadku" (Strumińska-Kutra, Koładkiewicz 2012: 5).

Zdaniem K. Koneckiego (2000: 126) „studium przypadku nie jest wyborem metodologicznym, a wyborem przedmiotu badania, istotnym z punktu widzenia

zainteresowań badacza". Przyjmując takie rozumienie, przedmiotem badania uczyniono proces zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych działających jako stowarzyszenia.

W toku badań pojawił się pomysł na wykorzystanie dwóch typów przypadków: zbiorowego oraz wielokrotnego. Ze względu na to, że dopatrzono się pewnych wspólnych cech badanych podmiotów oraz ich tożsamości uwarunkowanej historycznie, stwierdzono, że można je traktować jako pewien system ograniczony (Strumińska-Kutra, Koładkiewicz 2012: 5), który R. E. Stake (2009) nazywa zbiorowym studium przypadków (collective casy study). Charakterystyczne dla niego jest to, iż badaniu poddaje się pewną liczbę podmiotów w celu poznania ogólnego zjawiska lub stworzenia dotyczącej go teorii. „Rozciągnięcie analiz na kilka przypadków służy lepszemu zrozumieniu zbiorów liczniejszych (Korporowicz 1997: 120−143). Same przypadki pełnią rolę pomocniczą, instrumentalną w procesie poznawania specyfiki procesu zarządzania zasobami ludzkimi.

Założenia wielokrotnego studium przypadku (Czakon 2011: 55−56) zostały wykorzystane na dalszym etapie analizy. Otóż z badanej zbiorowości wyłoniono kluby w celu dokonania ich „porównania parami". Zdecydowano się na 4 przypadki, zestawiając je w pary w oparciu o wybrane kryteria. Pierwszym z kryteriów był moment powstania klubu (klub utworzony przed transformacją systemu sportowego w Polsce, tj. przed rokiem 1990 − klub utworzony w trakcie trwania transformacji, po roku 1990); drugim – ilość sekcji (klub jednosekcyjny – klub wielosekcyjny).

Charakteryzując studium przypadku, należy podkreślić, iż jego realizacja na ogół odbywa się „w trybie doboru celowego i wymaga uzasadnienia, czyli wskazania przyczyn, dla których uznano je za pomocne w osiągnięciu celów badawczych". Dobierając przypadki, starano się, by były one zróżnicowane (między innymi z uwagi na możliwość zestawienia ich w przeciwstawne pary). Kolejną podstawą doboru stało się kryterium pragmatycznej dostępności danych (badaniem objęto te podmioty, w których możliwe było uzyskanie danych jak najpełniej opisujących wybrane zagadnienia).

Dla studium przypadku charakterystyczne jest korzystanie z wielu źródeł danych i różnych technik ich gromadzenia w celu rzetelności i trafności wnioskowania (triangulacja). Autorka dokonała triangulacji źródeł, metod i badacza; wykorzystała obserwację uczestniczącą, obserwację bezpośrednią, wywiad, dokumenty oraz publikacje prasowe.

Główną techniką badawczą była obserwacja uczestnicząca. Zdaniem N. Hermana jest to strategia badań terenowych, która łączy aktywną współpracę z obserwowanymi osobami oraz intensywną obserwację w terenie z wywiadami swobodnymi i analizą dokumentów (Konecki 2000: 122).

Autorka obserwowała interesujące ją procesy podczas kilkuletniej współpracy z klubami – od roku 2006. Jako badaczka przyjmowała rozmaite role,

z czego wynikał różny poziom uczestnictwa w badaniu. Na ogół autorka występowała w roli obserwatora biernego, który nie angażuje się w interakcje społeczne i unika uwikłania się w świat, który bada (np. obserwacja zachowań trenerów podczas ich pracy z zespołem, obserwacja relacji pomiędzy członkami stowarzyszeń). W jednym przypadku badaczka stała się obserwatorem uczestniczącym – jako członek klubu, przyjmując role wyznaczone w jego środowisku. Bycie obserwatorem uczestniczącym mogło jednak w niektórych sytuacjach spowodować utratę obiektywizmu w ocenie sytuacji. Plusem była możliwość oglądu klubu w jego naturalnych warunkach. Dotarcie do niewidocznych dla zewnętrznych obserwatorów sfer pozwoliło na głębsze poznanie i zrozumienie toczących się w klubie procesów, z uwzględnieniem ich uwarunkowań.

Obserwowane podmioty nie znały intencji badaczki, bowiem istotne wydało się to, by w toku codziennych spraw, podczas rozwiązywania konkretnych problemów, przeżywając emocje, ludzie zachowywali się w sposób charakterystyczny dla siebie. Wpłynęło to na trafność zebranego materiału empirycznego.

Kolejną metodą badania był wywiad jakościowy (wywiad wolny nieustrukturyzowany). Miał on charakter rozmowy, której autorka jako badacz nadawała ogólny kierunek, nawiązując do interesujących ją kwestii. Pytania zadawane w trakcie wywiadu często były konsekwencją udzielonych wcześniej odpowiedzi, a zatem rozmowa była modyfikowana w trakcie jej prowadzenia. „Informatorami" byli przedstawiciele zarządów klubów, działacze, wolontariusze, trenerzy, pracownicy administracyjni, zawodnicy i członkowie, a także osoby reprezentujące instytucje zajmujące się zarządzaniem polskim sportem.

Wywiady prowadzono w trakcie wykonywania przez rozmówców ich codziennych zadań, podczas zawodów, a nawet w trakcie nieformalnych spotkań. W przypadku klubu, którego członkiem była autorka, mogły wystąpić błędy o podłożu socjologicznym − wynikające z tzw. rozbieżności ról rozmówców, czy o podłożu psychologicznym − związane z niekorzystnym oddziaływaniem na respondentów, powodującym ich skrępowanie. Wywiady prowadzone były również przez inne osoby, przygotowane przez badaczkę. To grono stanowili studenci zainteresowani problematyką badań. Dyspozycje do wywiadu zawarto w załączniku.

Autorka miała do czynienia również z różnymi dokumentami, które stały się dodatkowym źródłem wiedzy wyjaśniającej pewne zjawiska i procesy, takimi jak: statut, regulaminy, sprawozdania z działalności, protokoły z zebrań, dokumenty administracyjne, ogłoszenia, komunikaty, listy. W odniesieniu do tego źródła informacji posłużono się analizą treści. Objęto nią także raporty, wycinki z gazet i artykuły pojawiające się w mediach (np. dyskusja dotycząca talentów sportowych *Talent sportowy – definicja, identyfikacja, selekcja, szkolenie*, prowadzona na łamach „Sportu Wyczynowego" 2008, nr 4−6: 111−159, na stronach internetowych klubów oraz forach dyskusyjnych).

2.1.3. Przebieg badań

Badania realizowane były w latach 2006–2012. Pierwsze pomysły dotyczące celu badań i ich problematyki „ewoluowały" w trakcie zbierania materiału empirycznego i jego systematycznej analizy. Pojawiały się kolejne kwestie interesujące autorkę i wymagające ich zgłębienia.

W pierwszej fazie (lata 2006−2009) badaniami objęto 112 klubów działających w formie stowarzyszeń. W tym przypadku wykorzystano obserwację, wywiad wolny oraz analizę treści zebranych materiałów pisanych. Na tym etapie przeprowadzono 112 wywiadów.

Wśród badanych podmiotów przeważają kluby średnie i duże. Większość z nich to stowarzyszenia prowadzące działalność gospodarczą i posiadające status organizacji pożytku publicznego (tab. 6).

Tabela 6. Charakterystyka klubów badanych w fazie pierwszej

Wielkość klubu mierzona liczbą członków	Liczba klubów
Do 50	8
51−250	56
Ponad 250	48
Liczba sekcji w klubie	Liczba klubów
1	44
2−5	46
6−9	21
10 i więcej	1
Lata powstania klubu	Liczba klubów
1900−1930	12
1931−1960	24
1961−1990	36
Po 1990 r.	40
Status klubu	Liczba klubów
Stowarzyszenie prowadzące działalność gospodarczą (ujęte w KRS)	90
Stowarzyszenie nieprowadzące działalności gospodarczej (nieujęte w KRS)	22
Klub mający status organizacji pożytku publicznego	94
Klub niemający statusu organizacji pożytku publicznego	18

Źródło: oprac. własne.

Analizowane podmioty reprezentują następujące województwa: dolnośląskie – 8 klubów, lubuskie – 3 kluby, łódzkie − 36 klubów, małopolskie – 4 kluby, mazowieckie – 24 kluby, opolskie – 1 klub, pomorskie – 8 klubów, śląskie – 8 klubów, warmińsko-mazurskie – 4 kluby, wielkopolskie – 10 klubów, zachodniopomorskie – 4 kluby.

W drugiej fazie badań (lata 2009−2012), ze względu na podjętą próbę zastosowania założeń teorii ugruntowanej, ograniczeniu uległ zbiór analizowanych

podmiotów. Zmniejszenie liczebności zbiorowości wynikało też z tego, że nie wszystkie kluby były zainteresowane dalszą współpracą i udostępnieniem informacji, czego powodów upatrywać należy w braku zrozumienia intencji badaczki – niektórzy nie rozumieli sensu badania i jego znaczenia. Inni tłumaczyli, że nie mają czasu na spotkania. Autorka zdecydowała się zatem stworzyć „zbiorowość" z tych klubów, w których obserwacje mogły być prowadzone systematycznie i których przedstawiciele zdecydowali się na kilkukrotne spotkania. Takie postępowanie związane było z koniecznością uzyskania „nasycenia" informacyjnego, niezbędnego do tworzenia teorii. W tej fazie badania prowadzono w 27 klubach. Każdy z nich reprezentowało od 3 do 10 osób, z którymi prowadzono wywiady. Respondentami byli prezesi klubów, pracownicy, trenerzy, działacze, zawodnicy. Zróżnicowanie informatorów uzasadnione było potrzebą pozyskania wiedzy dotyczącej różnych aspektów działalności klubów i opinii na temat badanych podmiotów od osób współpracujących z nimi na różnych zasadach. Poza tym nie wszyscy byliby w stanie udzielić odpowiedzi na stawiane pytania (np. działacze i zawodnicy nie wiedzieli, jak są pozyskiwani i motywowani pracownicy). Rozmowy, zgodnie z założeniami teorii ugruntowanej, były prowadzone wielokrotnie. Wywiady nagrywano lub zapisywano ręcznie. Wszystkie kodowano, następnie budowano kategorie, stawiano kolejne pytania i ponownie ruszano w teren, by uzyskać odpowiedzi na te pytania (w toku obserwacji, rozmów, analizując dokumenty).

We wskazanym okresie przeprowadzono rozmowy z 130 osobami – byli to stali informatorzy. Z każdym z nich spotkano się średnio 4 razy, co dało 520 wywiadów. Długość rozmów była zróżnicowana; uzależniona od dyspozycyjności rozmówcy, jego zaangażowania i możliwości udzielenia informacji na konkretny temat. Wywiady trwały od 30 minut do 3 godzin. Oprócz stałych informatorów pojawiali się przypadkowi rozmówcy, których wypowiedzi również wzięto pod uwagę (ze względu na ich mniejsze znaczenie, nie podano ich ilości). W większości przypadków wywiady prowadzone były w miłej atmosferze, choć zdarzały się ironiczne uwagi, potwierdzające brak świadomości znaczenia problematyki badań. Rozmówcom zapewniono anonimowość. Badaczka również nie uzyskała zgody na podanie nazw klubów, dlatego w raporcie znakowano je symbolem K i kolejnym numerem zapisanym cyframi arabskimi (K1, K2, K3 itd.).

Wśród podmiotów objętych badaniem w drugiej fazie przeważają kluby średnie i duże. Większość z nich to stowarzyszenia prowadzące działalność gospodarczą i posiadające status organizacji pożytku publicznego (tab. 7).

Analizowane jednostki reprezentują następujące województwa: dolnośląskie – 2 kluby, lubuskie – 3 kluby, łódzkie − 9 klubów, małopolskie – 1 klub, mazowieckie – 2 kluby, opolskie – 1 klub, pomorskie – 2 kluby, śląskie – 2 kluby, warmińsko-mazurskie – 2 kluby, wielkopolskie – 2 kluby, zachodniopomorskie – 1 klub.

Tabela 7. Charakterystyka klubów badanych w fazie drugiej

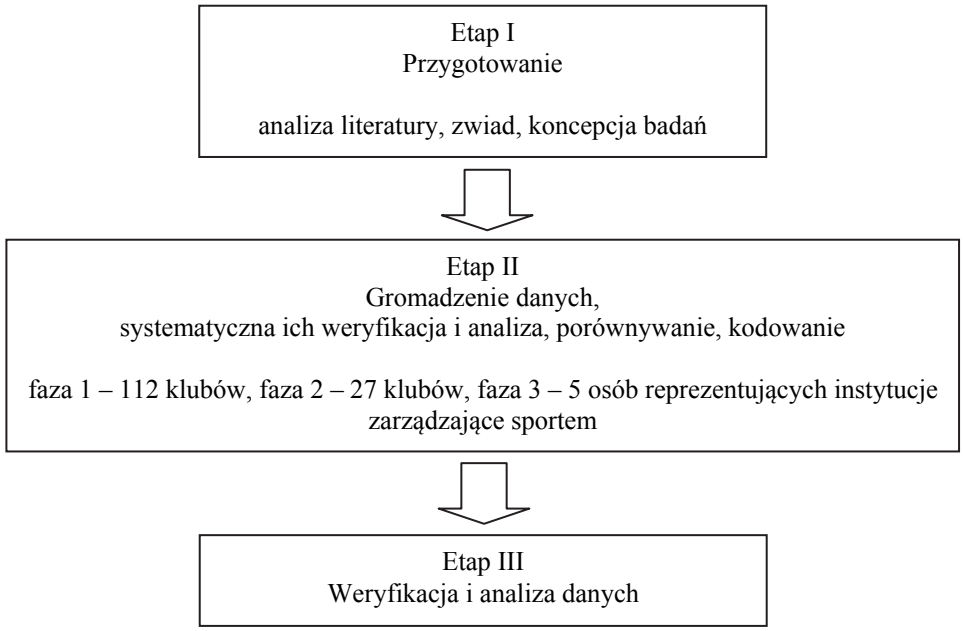
Wielkość klubu mierzona liczbą członków	Liczba klubów
Do 50	2
51−250	13
Ponad 250	12
Liczba sekcji w klubie	Liczba klubów
1	15
2−5	5
6−9	6
10 i więcej	1
Lata powstania klubu	Liczba klubów
1900−1930	4
1931−1960	5
1961−1990	8
Po 1990 r.	10
Status klubu	Liczba klubów
Stowarzyszenie prowadzące działalność gospodarczą (ujęte w KRS)	20
Stowarzyszenie nieprowadzące działalności gospodarczej (nieujęte w KRS)	7
Klub mający status organizacji pożytku publicznego	22
Klub niemający statusu organizacji pożytku publicznego	5

Źródło: oprac. własne.

W trzeciej fazie badaniami objęto osoby zajmujące się zarządzaniem sportem. Dane te pozyskano również za pomocą wywiadów swobodnych i analizy treści wypowiedzi prezentowanych w mediach. Rozmówcy zostali dobrani w sposób celowy ze względu na trzy kryteria. Po pierwsze, mieli być przedstawicielami organizacji sportowych „tworzących warunki do uprawiania sportu" (Waśkowski 2007: 15), reprezentujących struktury rządowe i pozarządowe działające na poziomie krajowym, regionalnym oraz struktury rządowe na szczeblu regionalnym – pracownik urzędu wojewódzkiego, przedstawiciele sektora pozarządowego: na szczeblu centralnym − polskich związków sportowych działających w dwóch dyscyplinach sportu, na poziomie regionalnym − okręgowych związków sportowych. Drugim kryterium była możność wypowiedzenia się na temat sposobu funkcjonowania klubów sportowych-stowarzyszeń przed zmianami w systemie zarządzania sportem w Polsce (przed 1990 r.) oraz w trakcie jego transformacji (po 1990 r.). Rozmówcy musieli być zatem związani ze sportem ponad 25 lat. Trzecie kryterium dotyczyło nastawienia do problematyki badań – chodziło o to, by respondenci chcieli udzielić szczerych odpowiedzi na pytania badaczki. W sumie w badaniu uczestniczyło 5 osób. Również w tym przypadku informacje pozyskiwano podczas kilku spotkań − łącznie 15 wywiadów. Ponieważ żadna z osób nie pozwoliła na ujawnienie swojej tożsamości, przytaczając w raporcie wypowiedzi tej grupy, posłużono się literą: R (rozmówca) oraz cyframi arabskimi symbolizującymi kolejną osobę, z którą przeprowadzono rozmowę: R1, R2, R3, R4, R5.

Prowadząc badania, na bieżąco sporządzano notatki rejestrujące to, co się wydarzyło, oraz zapisywano własne interpretacje zdarzeń. Efektem badań jest „raport", w którym ujęto zebrany materiał empiryczny, dokonując jego podziału na obszary problemowe. Treści raportu wzbogacono cytatami z wypowiedzi rozmówców. Część z tych cytatów włączono w tok wywodów, ujmując je w cudzysłowy. Pozostałe wydzielono z tekstu zasadniczego i zapisano mniejszą czcionką. Stanowią one ilustrację rozważań.

Poszczególne etapy i fazy prac badawczych syntetycznie ujęto na poniższym rysunku.


Etap I
Przygotowanie
analiza literatury, zwiad, koncepcja badań
Etap II
Gromadzenie danych,
systematyczna ich weryfikacja i analiza, porównywanie, kodowanie
faza 1 – 112 klubów, faza 2 – 27 klubów, faza 3 – 5 osób reprezentujących instytucje zarządzające sportem
Etap III
Weryfikacja i analiza danych

Rys. 7. Etapy prac badawczych

Źródło: oprac. własne

2.1.4. Ograniczenia przyjętej metodyki

Autorka ma świadomość ograniczeń wynikających z zastosowanej metodyki. Można do nich zaliczyć te powszechnie przypisywane badaniom jakościowym, tj. przypadkowe gromadzenie danych, niesystematyczną ich analizę, dowolność w tworzeniu teorii, niemożność formułowania uogólnień w odniesieniu do większej populacji (Czakon 2011: 60). Z drugiej strony, o czym wspomniano wcześniej, badania ilościowe mogły w tym przypadku nie przynieść spodziewanych rezultatów, co stwierdzono po przeprowadzeniu zwiadu. Dysku-

syjny w przypadku badań jakościowych, w tym opartych na studium przypadku, jest dobór jednostek. Świadoma tego autorka starała się wybrać podmioty zróżnicowane pod względem wielkości mierzonej liczbą członków, liczby sekcji, daty powstania i lokalizacji. Wykorzystała również wielokrotne studium przypadków, które pozwoliło na dokonanie pewnych porównań. Próbą uniknięcia zarzutów jest zastosowanie wielu źródeł i metod zbierania informacji (triangulacja). Pewne obawy towarzyszyły autorce, gdy zlecała przeprowadzenie badań terenowych innym osobom. Mimo dość dokładnych instrukcji, mogła z ich strony wystąpić pewna nierzetelność. Aby uniknąć tego rodzaju sytuacji, wywiady prowadziły osoby cieszące się jej zaufaniem.

Warto zaznaczyć, że choć autorka ma doświadczenia w prowadzeniu badań jakościowych, to po raz pierwszy zdecydowała się wykorzystać strategię opartą na teorii ugruntowanej. O ile samo zbieranie danych nie spowodowało trudności, to problematyczne, szczególnie w pierwszym okresie, okazało się kodowanie i tworzenie kategorii. Niepewność towarzyszyła badaczce również na etapie generowania teorii. Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi jest rozległa i złożona, wymaga interdyscyplinarnego spojrzenia na szereg zagadnień. Przyjęte założenia i modele mogą budzić wątpliwości, ponieważ nie wyjaśniają kompleksowo „wszelkich okoliczności". Swoistym ograniczeniem był niedostatek publikacji na temat zarządzania zasobami ludzkimi w polskich klubach sportowych. Szerzej ten temat jest traktowany przez badaczy z innych krajów, co nie zawsze, z uwagi na całokształt uwarunkowań z tym związanych, pozwala dokonywać porównań i wyciągać wnioski.

Mając na uwadze doświadczenia innych, prezentowane w literaturze poświęconej prowadzeniu badań jakościowych, autorka starała się wykorzystać ich zalecenia.

2.2. Kluby sportowe non-profit w Polsce

Zbiorowe studium przypadku obejmuje kluby sportowe działające w formie stowarzyszeń. Opisując aspekty metodologiczne badania, zwrócono uwagę na to, iż podmioty tworzące wspomniany „przypadek" mają wspólne cechy oraz ulokowane są w pewnej „rzeczywistości". Poniżej przedstawiano owe „właściwości" klubów non-profit. W pierwszej części odwołano się do danych statystycznych dotyczących klubów sportowych w Polsce oraz do tych pochodzących z badań organizacji trzeciego sektora w naszym kraju, w szczególności dotyczących podmiotów działających w sferze sportu. W kolejnym fragmencie opisano prawno-organizacyjne aspekty działania klubów non-profit. Istotne z punktu widzenia poruszanej problematyki wydało się przedstawienie historycznych

uwarunkowań sportu stowarzyszeniowego w Polsce, które determinują obecną sytuację klubów. W dalszej części scharakteryzowano działalność klubów, a ostatni fragment poświęcono opisowi ich zasobów ludzkich. Rozdział powstał w oparciu o analizę treści źródeł zastanych (raportów, sprawozdań) oraz źródeł pierwotnych (obserwacje, wywiady). W związku z wykorzystaniem tego drugiego zbioru informacji, narrację wzbogacono wypowiedziami przedstawicieli badanych klubów.

2.2.1. Kluby sportowe w Polsce w świetle danych statystycznych

Z raportu *Kultura fizyczna w Polsce w latach 2008−2010/2011* wynika, iż od 1960 r. liczba klubów sportowych funkcjonujących w Polsce systematycznie wzrasta. W 2010 r. działało 6901 klubów sportowych, czyli ponadczterokrotnie więcej niż pięćdziesiąt lat temu. W stosunku do 2008 r. liczba klubów wzrosła o 429 (o 6,6%). Najwięcej klubów sportowych działało w województwach śląskim – 12,1% oraz małopolskim – 10,4%, natomiast najmniej w województwach podlaskim – 2,1% i świętokrzyskim – 2,4%. W porównaniu z rokiem 2008 w większości województw liczba klubów wzrosła. Mniejszą liczbę klubów odnotowano w trzech województwach: pomorskim (o 34 mniej), lubelskim (o 24 mniej) i mazowieckim (o 19 mniej).

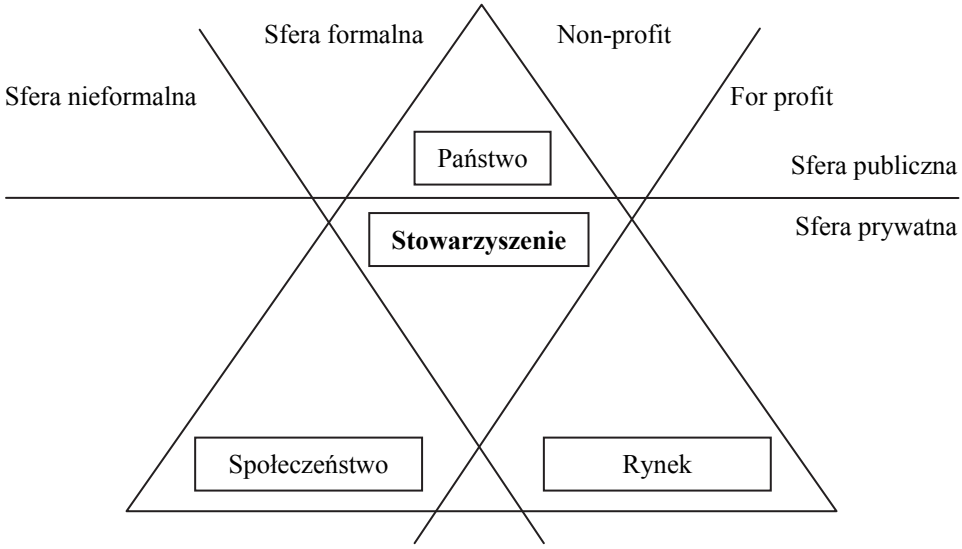
Oddzielną „kategorię statystyczną", uwzględnioną w wyżej wymienionym raporcie, stanowią kluby uczniowskie i wyznaniowe[1]. Otóż w 2010 r. działało w Polsce 6377 uczniowskich klubów sportowych (UKS) i klubów wyznaniowych. W porównaniu z 2008 r. liczba tych klubów zmalała o 562 (UKS o 556, a klubów wyznaniowych o 6). Spadek zanotowano w większości województw, jedynie w województwach dolnośląskim i zachodniopomorskim wystąpił nieznaczny wzrost. Najwięcej UKS i klubów wyznaniowych znajdowało się w województwach: mazowieckim – 13,3%, wielkopolskim – 10,6% oraz małopolskim – 10,3%. Te same województwa były liderami również w 2008 r. Najmniej UKS i klubów wyznaniowych działało w województwach: opolskim (2,0%), lubuskim (2,2%), świętokrzyskim (3,3%). W 2008 r. te same województwa także zajmowały najniższe lokaty (Kultura fizyczna w Polsce 2011).

Część spośród klubów, obok prowadzenia działalności rozumianej jako „sport dla wszystkich", uczestniczy w sporcie kwalifikowanym. Jak wynika z danych na temat współzawodnictwa sportowego seniorów oraz systemu sportu młodzieżowego, uczestnictwo w rywalizacji na poziomie ogólnopolskim zadeklarowały 3742 (54,2%) kluby sportowe (Kultura fizyczna w Polsce 2011).

[1] Autorka nie objęła badaniami własnymi klubów wyznaniowych, ale ze względu na to, że w raporcie *Kultura fizyczna w Polsce* (2011) tworzą one wspólną kategorię z uczniowskimi klubami sportowymi, które analizowano, przytoczono dane statystyczne dotyczące kategorii ujętej w cytowanym opracowaniu.

Opisywane kluby sportowe zaliczane są do organizacji pozarządowych, tworzących tzw. trzeci sektor (obok sektora publicznego, obejmującego administrację publiczną i rynkowego, związanego z biznesem). Organizacje pozarządowe w przeciwieństwie do publicznych, ale podobnie jak biznesowe – są prywatne i powstają z inicjatywy ich założycieli (osób prywatnych). Jednak w odróżnieniu od organizacji biznesowych, a podobnie do publicznych − działają w interesie publicznym, a nie prywatnym. Pojęcie organizacje pozarządowe bywa używane zamiennie z terminami: organizacje użyteczności publicznej, NGO (non-governmental organisation), organizacje non-profit, organizacje woluntarystyczne (również w niniejszej pracy nazwy te są stosowane jako synonimy).

Ciekawą propozycję umiejscowienia stowarzyszeń w przestrzeni społecznej zaprezentował V. Pestoff (Żyśko 2008: 244). Ową przestrzeń ograniczył wymiarami: formalnym *vs* nieformalnym, nienastawionym na zysk (non-profit) *vs* nastawionym na zysk (for profit), publicznym *vs* prywatnym, które tworzą obszary funkcjonowania różnych organizacji. Stowarzyszenia reprezentują sferę formalną, prywatną i non-profit (rys. 8).



Rys. 8. Miejsce stowarzyszeń w przestrzeni społecznej

Źródło: J. Żyśko, *Zmiany we współczesnych systemach zarządzania sportem wyczynowym w wybranych krajach europejskich*, Akademia Wychowania Fizycznego im. Józefa Piłsudskiego w Warszawie, Warszawa 2008, s. 244

Dane statystyczne pokazują, iż organizacje sportowe i rekreacyjne tworzą najliczniejszą grupę podmiotów sektora pozarządowego. Jest ich w Polsce ok. 18 tys., co stanowi prawie 40% wszystkich organizacji pozarządowych. Najliczniejszą grupą są wśród nich szkolne i uczniowskie kluby sportowe – w rejestrze

REGON w 2004 r. było ich zarejestrowanych ok. 13 tys. Również ze „Sprawozdania z funkcjonowania ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie za 2009 rok" (2011) wynika, że stowarzyszenia kultury fizycznej i związki sportowe (stowarzyszenia kultury fizycznej, związki sportowe, polskie związki sportowe, stowarzyszenia kultury fizycznej o zasięgu ogólnokrajowym) stanowiły jedną z najliczniejszych grup tego typu podmiotów. Dane z rejestru REGON i KRS świadczą o tendencji wzrostowej sektora pozarządowego (tab. 8).

Tabela 8. Liczba stowarzyszeń ujętych w rejestrze REGON i KRS w latach 2005−2009

Stowarzyszenia ujęte w rejestrze REGON	31.12.2005	31.12.2006	20.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
	66 040	**71 093**	**75 281**	**78 536**	**81 967**
Stowarzyszenia ujęte w KRS	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
	40 139	**43 518**	**46 883**	**49.930**	**53 598**
Stowarzyszenia kultury fizycznej i związki sportowe ujęte w KRS	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
	6 008	**6 098**	**6 156**	**6 160**	**6 244**

Źródło: oprac. własne na podstawie *Sprawozdania z funkcjonowania ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie za 2009 rok*, Biblioteka Pożytku Publicznego, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2011, s. 23−24.

Analiza informatora Głównego Urzędu Statystycznego *Podstawowe dane o wybranych organizacjach trzeciego sektora w 2010 r.* (Goś-Wójcicka, Knapp, Nałęcz 2013: 14) wskazuje, iż „zbiorowość prawnie zdefiniowanych organizacji sportowych składająca się ze stowarzyszeń kultury fizycznej, w tym klubów sportowych oraz związków sportowych, stanowiła 23% wszystkich aktywnych w 2010 r. podmiotów trzeciego sektora objętych badaniami serii SOF. W całym kraju działało ich 18,4 tys. i reprezentowały najliczniejszy typ organizacji wśród stowarzyszeń".

Autorki raportu Stowarzyszenia Klon/Jawor (Przewłocka, Adamiak, Zając 2012) podają, że w 2012 roku w Polsce zarejestrowanych było ponad 80 tys. organizacji pozarządowych, w tym 72 tys. stowarzyszeń. „Nie oznacza to jednak, że tyle właśnie organizacji prowadzi rzeczywiste działania. W oficjalnych statystykach ukryta jest trudna do oszacowania liczba organizacji, które w rzeczywistości już nie istnieją lub nie prowadzą żadnych działań, jednak oficjalnie nie zostały zlikwidowane. Na podstawie przeprowadzonej weryfikacji oszacowano odsetek działających organizacji na ok. 60−80% danych rejestrowych, zaś wedle szacunków GUS z 2008 r. − na poziomie 75%".

Choć najwięcej stowarzyszeń jako podstawowy obszar swojej aktywności wskazuje działalność sportową i hobbystyczną (38%), to warto zauważyć, iż dane te dotyczą głównego obszaru działalności organizacji. Jednak wiele z nich nie ogranicza się wyłącznie do jednej dziedziny. Jeśli uwzględnić też poboczne

obszary aktywności, okaże się, że działalność sportowo-rekreacyjną prowadzi ponad połowa polskich organizacji (55%)" (Przewłocka, Adamiak, Zając 2012).

Organizacje sportowe non-profit zajmują się:

- prowadzeniem zajęć w zakresie amatorskiej kultury fizycznej, organizowaniem zawodów sportowych i utrzymywaniem obiektów sportowych (82%);
- działalnością polegającą na organizowaniu imprez turystycznych i rekreacyjnych oraz prowadzeniu obiektów turystycznych lub rekreacyjnych (61%);
- rozwojem hobby i zainteresowań, prowadzeniem klubów członkowskich i kolekcjonerskich itp. (34,4%) (Elementarz 2005: 71−72).

Grupa organizacji trzeciego sektora, które zadeklarowały jako główną działalność sportową, jest zróżnicowana. Wśród nich są i duże kluby, związki sportowe, ale przede wszystkim − setki niewielkich podmiotów działających na lokalnym poziomie, wykonujących niemal organiczną pracę na rzecz różnych środowisk. Niestety ich działalność jest często niedoceniana czy wręcz deprecjonowana.

Warto dodać, że organizacje sportowe są najlepiej „usieciowioną" grupą organizacji w polskim trzecim sektorze. Co druga organizacja sportowa należy do krajowych federacji czy zrzeszeń (w całym sektorze zaledwie co trzecia) (Elementarz 2005).

Kluby sportowe non-profit mają najczęściej lokalny charakter. Częściej niż inne ograniczają swoje działania do najbliższego sąsiedztwa. Zlokalizowane są przeważnie na terenach wiejskich i w małych miastach. Pod tym względem zdecydowanie wyróżniają się na tle całego sektora pozarządowego. Ponad 40% organizacji sportowych ma siedzibę na wsi i w miastach liczących do 10 tys. mieszkańców, podczas gdy w całym sektorze takich organizacji jest 27%. Tylko niespełna 25% zlokalizowanych jest w dużych miastach (stolicach województw). Wśród wszystkich organizacji odsetek tych mających siedzibę w dużych miastach sięga 40%.

Opisywane podmioty w większości przypadków osiągają przychody, np. w 2010 r. uzyskiwanie przychodów zadeklarowało ok. 4/5 zbiorowości stowarzyszeń kultury fizycznej. Połowa z nich dysponowała budżetem nie większym niż 28 tys. zł (Goś-Wójcicka, Knapp, Nałęcz 2013: 15).

Budżety organizacji sportowych nie różnią się znacząco od przychodów w całym sektorze pozarządowym, jednak relatywnie mniej organizacji tego typu należy do grupy najbogatszych organizacji (Sprawozdanie 2011; Przewłocka, Adamiak, Zając 2012). Do najczęstszych źródeł przychodów należą składki członkowskie (z tego źródła korzysta prawie 66% z nich), źródła samorządowe (65%) oraz darowizny od instytucji lub firm albo od osób prywatnych (po ok. 40%). Pod względem znaczenia przychodów zdecydowanie na pierwszym miejscu plasuje się samorząd; przeciętna organizacja sportowa czerpie stąd 38% swoich przychodów.

Z danych GUS (Goś-Wójcicka, Knapp, Nałęcz 2013: 15) wynika, że największy udział w strukturze przychodów stowarzyszeń kultury fizycznej mają

środki nierynkowe (49%), a wśród nich pochodzące ze źródeł publicznych (41%). Blisko 43% przychodów generowane było ze źródeł rynkowych (w tym 21% z odpłatnej działalności statutowej i 17% z działalności gospodarczej).

Przedstawiciel jednego z badanych klubów w następujący sposób opisuje jego sytuację finansową:

> Klub finansowany jest ze środków budżetowych – dotacji miasta oraz darowizn od sponsorów, opłat od rodziców oraz środków uzyskiwanych z działalności gospodarczej. Środki budżetowe stanowią średniorocznie 30%. W ramach działalności gospodarczej klub udostępnia pomieszczenia i obiekty sportowe. Pozyskiwane środki przeznaczane są na działalność statutową […]. Bieżącą sytuację klubu oceniam jako dostateczną. Najgorzej jest z obiektami. Następuje dekapitalizacja środków trwałych i obiektów sportowych. Brak środków finansowych na ich odtworzenie, remonty i inwestycje. (K25)

Dane wskazują (Sprawozdanie 2011: 82), że organizacjom działającym w sferze upowszechniania kultury fizycznej i sportu urzędy administracji samorządowej zlecają większość zadań publicznych (tab. 9).

Tabela 9. Udział poszczególnych urzędów administracji samorządowej w zlecaniu zadań publicznych organizacjom działającym w sferze upowszechniania kultury fizycznej i sportu

Sfera pożytku publicznego	Gminy	Starostwa powiatowe	Miasta na prawach powiatu	Urzędy marszałkowskie	Administracja samorządowa ogółem
Upowszechnianie kultury fizycznej i sportu	92%	83%	98%	93%	91%

Źródło: oprac. własne na podstawie *Sprawozdania z funkcjonowania ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie za 2009 rok*, Biblioteka Pożytku Publicznego, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2011, s. 82.

Analiza współpracy organizacji stowarzyszeniowych z sektorem publicznym ujawnia jednak istnienie licznych barier. Przedstawiciele jednostek rządowych i samorządowych zwracają uwagę m.in. na:

- skomplikowane dla organizacji pozarządowych procedury ubiegania się o środki na realizację zadania publicznego, w tym skomplikowane formularze wniosku i sprawozdania z zadania publicznego;
- niekompletne lub błędnie wypełnione oferty złożone w ramach otwartego konkursu ofert, często brak potrzebnych załączników;
- problemy z rozliczaniem dotacji, nieterminowe rozliczanie dotacji przez organizacje pozarządowe oraz nieprzestrzeganie zapisów umów przez organizacje pozarządowe;
- problemy z zawieraniem umów wieloletnich;
- brak środków finansowych na współpracę finansową z organizacjami pozarządowymi (Sprawozdanie 2011: 121−122).

Również przedstawiciele klubów dostrzegają problemy związane ze współpracą z urzędami. Najczęściej narzekają na brak środków finansowych umożliwiających im funkcjonowanie. Z jednej z relacji wynika, że „klub wprawdzie posiada potencjalnie duże możliwości rozwojowe, z uwagi na posiadaną bazę sportową oraz tradycję, ale jego rozwój ograniczany jest rozmiarem posiadanych środków finansowych. Ich brak najbardziej utrudnia pracę z młodzieżą. Ma swoje odzwierciedlenie w poziomie szkolenia, wynikach organizacyjnych i sportowych. Dotychczas nie zrealizowano szeregu zamierzeń, takich jak rozbudowa pawilonu sportowego na stadionie oraz zadaszenie trybuny głównej. Zrezygnowano z prowadzenia pływalni. Brakuje funduszy na finansowanie sportu wyczynowego" (K25). Inny z rozmówców twierdzi, iż „bariery finansowe ograniczają możliwość wprowadzenia programów zarządzania talentami. Dużym problemem kolejnego klubu jest również jego „wyeksploatowana" baza treningowa. Stan budynków i obiektów sportowych na pewno nie ułatwia promowania podmiotu w społeczności lokalnej i pozyskiwania nowych kadr" (K24).

2.2.2. Prawno-organizacyjne aspekty działalności badanych podmiotów

Aby w pełni zrozumieć istotę działania badanych podmiotów oraz procesów i zdarzeń w nich zachodzących, warto wskazać ich specyficzne cechy (Jaczynowski, Smoleń, Żyśko 1999: 47−51). Pierwsza z nich wynika z tego, że działają w oparciu o Ustawę z dnia 7 kwietnia 1989 roku Prawo o stowarzyszeniach (Dz. U. z 2001 r., Nr 79, poz. 855 z późn. zm.).

W świetle Ustawy stowarzyszenie jest dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem o celach niezarobkowych. Samodzielnie określa swoje cele, programy działania i struktury organizacyjne oraz uchwala akty wewnętrzne dotyczące swojego funkcjonowania. Działalność stowarzyszenia oparta jest na pracy społecznej członków; może ono także do prowadzenia swych spraw zatrudniać pracowników.

Dobrowolność stowarzyszania oznacza swobodę decyzji o jego tworzeniu, uczestnictwie w nim, jak również o wystąpieniu z niego. Samorządność, utożsamiana z samodzielnością, i rozumiana jako niezależność od podmiotów zewnętrznych oraz możliwość decydowania w sprawach własnych przez odpowiednie organy i członków stowarzyszenia, wynika prawdopodobnie z przeciwstawienia się peerelowskim praktykom ingerowania władzy nadzorującej w wewnętrzne sprawy stowarzyszenia (Jaczynowski, Smoleń, Żyśko 1999: 4). Cecha trwałości łączy się z celami stowarzyszenia − można powiedzieć, że stowarzyszenie istnieje, dopóki realizuje określone cele, bez względu na to, czy jego skład osobowy ulega zmianie czy też nie. Niezarobkowy charakter stowarzyszenia oznacza, że jego podstawowym celem nie może być cel zarobkowy. Stowarzyszenie, które prowadzi działalność gospodarczą według ogólnych zasad określonych w odrębnych

przepisach, uzyskany w ten sposób dochód winno przeznaczyć na realizację celów statutowych, a nie rozdzielać je wśród swoich członków.

Stowarzyszenie może być założone przez co najmniej 15 osób fizycznych. Założyciele mają obowiązek uchwalenia statutu i wybierają komitet założycielski. Komitet ten zobligowany jest do złożenia wniosku o rejestrację do sądu rejestrowego. Do wniosku dołączyć należy statut, listę założycieli zawierającą ich dane i podpisy, protokół z wyboru komitetu założycielskiego oraz informację o adresie tymczasowej siedziby stowarzyszenia. Przykład wniosku o wpis do ewidencji klubów sportowych przedstawiono poniżej.

WNIOSEK
o wpis do ewidencji klubów sportowych

Stosownie do art. 4 ust. 4 i ust. 7 ustawy z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie (Dz. U. Nr 127, poz. 857 z późn. zm.), w imieniu Klubu Sportowego X w Łodzi wnosimy o wpis do ewidencji klubów sportowych. Informujemy, że Klub Sportowy X został powołany na zebraniu założycielskim, które odbyło się w dniu … Na zebraniu założycielskim 20 osób podjęło uchwałę o założeniu klubu sportowego działającego w formie stowarzyszenia. Został przyjęty statut Klubu oraz wybrany komitet założycielski. Statut Klubu nie dopuszcza prowadzenia działalności gospodarczej. Do niniejszego wniosku załączamy statut Klubu oraz listę założycieli, zawierającą ich imiona i nazwiska, daty i miejsca urodzenia, miejsca zamieszkania oraz własnoręczne podpisy. Siedziba Klubu Sportowego X znajduje się w … , ul. … .

Komitet Założycielski

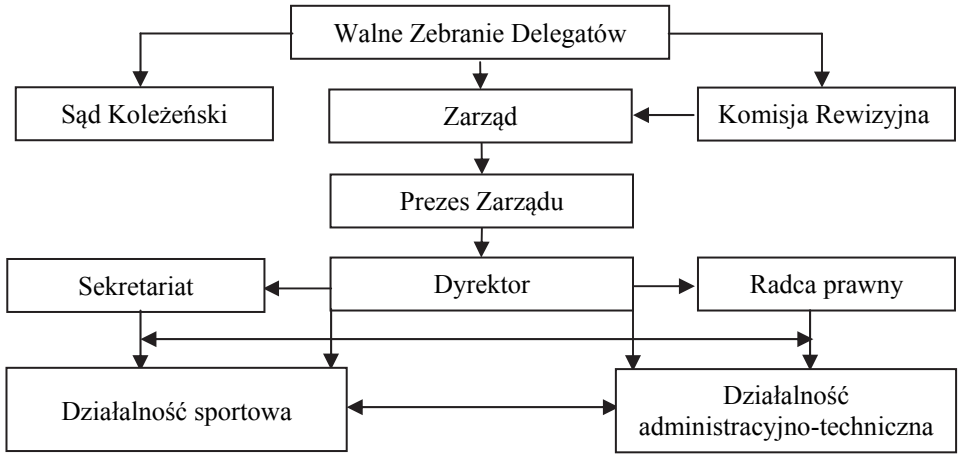
Statut stowarzyszenia powinien w szczególności określać (Ustawa Prawo o stowarzyszeniach 1989): nazwę stowarzyszenia, odróżniającą je od innych stowarzyszeń, organizacji i instytucji, teren działania i siedzibę stowarzyszenia, cele i sposoby ich realizacji, sposób nabywania i utraty członkostwa, przyczyny utraty członkostwa oraz prawa i obowiązki członków, władze stowarzyszenia, tryb dokonywania ich wyboru, uzupełniania składu oraz ich kompetencje, sposób reprezentowania stowarzyszenia oraz zaciągania zobowiązań majątkowych, a także warunki ważności jego uchwał, sposób uzyskiwania środków finansowych oraz ustanawiania składek członkowskich, zasady dokonywania zmian statutu, sposób rozwiązania się stowarzyszenia.

Z chwilą wpisania do rejestru stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz publicznych zakładów opieki zdrowotnej Krajowego Rejestru Sądowego stowarzyszenie uzyskuje osobowość prawną i może rozpocząć działalność.

Zgodnie z prawem o stowarzyszeniach najwyższą władzą tego typu organizacji jest walne zgromadzenie członków lub delegatów, które uprawnione jest do podejmowania najistotniejszych decyzji (o kierunkach działania, powoływaniu pozostałych organów, zmianach statutu, likwidacji). Stowarzyszenie posiada także zarząd, odpowiadający za sprawne funkcjonowanie stowarzyszenia w okresach między zebraniami członków stowarzyszenia (bieżące prowadzenie spraw, reprezentowanie stowarzyszenia na zewnątrz przed osobami trzecimi). Liczbę jego członków ustala walne zgromadzenie. Stosowny zapis dokonywany jest w statucie.

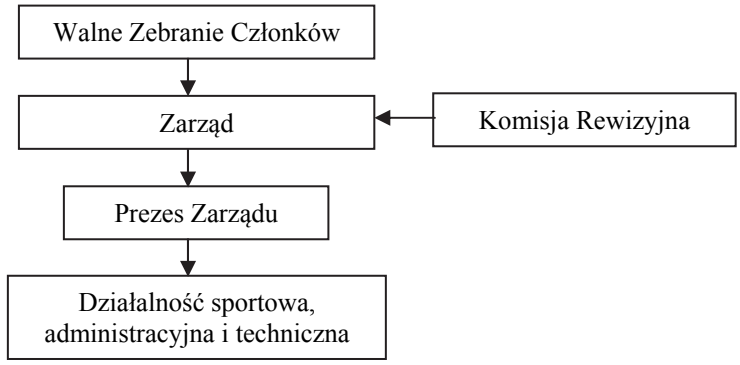
Stowarzyszenia zobowiązane są mieć organ kontroli wewnętrznej (zakres uprawnień ściśle określony w statucie, zawierający co najmniej: prawo kontroli przestrzegania postanowień statutu, finansów i sposobu prowadzenia działalności gospodarczej). Organem tym jest komisja rewizyjna. Dodatkowo może być powoływany sąd koleżeński.

Jak wynika z badań, w najmniejszych stowarzyszeniach i klubach jednosekcyjnych władzę stanowi zarząd na czele z prezesem. W podległej im sekcji działalność szkoleniową prowadzą trenerzy. Często realizują oni również zadania administracyjne. Wzrost liczby członków stowarzyszenia, w tym zawodników, powoduje zwiększenie zakresu czynności i na ogół liczby płatnych pracowników. Struktura klubu rozrasta się, wzrasta stopień hierarchizacji i formalizacji. Przykłady struktur stowarzyszeń zamieszczono na rysunkach 9 i 10.



Rys. 9. Struktura dużego stowarzyszenia

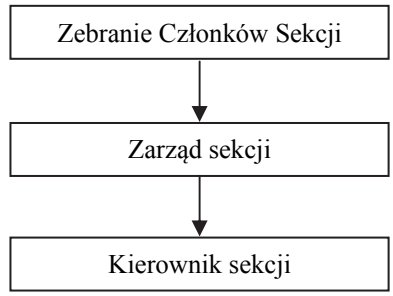
Źródło: oprac. własne



Rys. 10. Struktura małego stowarzyszenia

Źródło: oprac. własne

Ustrukturyzowane są również poszczególne sekcje (rys. 11) − na ogół twory autonomiczne, samodzielnie wybierające swoje władze i podejmujące uchwały ich dotyczące.



Rys. 11. Struktura sekcji

Źródło: oprac. własne

W badanych stowarzyszeniach, zgodnie z ustawą Prawo o stowarzyszeniach, najwyższą władzą uprawnioną do podejmowania kluczowych decyzji są członkowie. Podejmowanie decyzji odbywa się podczas walnych zebrań członków lub walnych zebrań delegatów (zwyczajnych i nadzwyczajnych). Członkowie spośród swojego grona wybierają zarząd, który „prowadzi" bieżące sprawy klubu w czasie pomiędzy walnymi zebraniami. Mogą oni również zarząd rozwiązać lub wprowadzić zmiany w jego składzie.

Przebieg zgromadzeń ma różny charakter. W małych, jednosekcyjnych klubach, w których panują koleżeńskie relacje i ludzie mają do siebie zaufanie, z reguły zebrania te mają charakter towarzyskiego spotkania. W trakcie takiego zebrania jego uczestnicy dyskutują ze sobą, przedstawiają swoje racje, rozważają zasadność propozycji i w rezultacie osiągają porozumienie. Zdarza się, że samo zebranie zwoływane jest spontanicznie. W większych klubach zgromadzenia są zwoływane zgodnie z regulaminem. W podejmowanie decyzji zaangażowana jest część członków – pozostali głosują zgodnie z instrukcją. Zebrania mają sformalizowany charakter, prowadzone są zgodnie z przyjętym przez członków lub delegatów porządkiem obrad. W tym przypadku częściej dochodzi do ostrej wymiany zdań, sporów, impasu.

Zdarza się, że delegatami na walne zgromadzenie, a więc podejmującymi kluczowe decyzje dotyczące klubu, zostają osoby, które często nie mają pojęcia o funkcjonowaniu instytucji (np. rodzice zawodników namówieni przez trenera ich dzieci). Ważne jest, by w określonym dniu i o wskazanej godzinie przyszli na zebranie i zagłosowali tak, jak im ów trener przykaże. Delegatami są również pełnoletni zawodnicy danej sekcji, także niezorientowani, ale posłuszni trenerowi koordynatorowi. Głosują tak jak trener, uznając, że on ma rację. Nie są w stanie obiektywnie ocenić podejmowanej decyzji w kontekście skutecznego

zarządzania. Niestety, konsekwencją takiego postępowania jest podejmowanie decyzji przez osoby, które nie potrafią przewidzieć ich skutków, a często nie są nawet zainteresowane tym, czego głosowanie dotyczy.

Udział w zebraniu członków lub delegatów powinien pociągać za sobą odpowiedzialność za losy klubu i zaangażowanie w działalność na jego rzecz. Tymczasem nie tylko w klubach, ale i w innych organizacjach trzeciego sektora zwraca się uwagę, że „zazwyczaj walne zgromadzenie to czysta formalność, przychodzi na nie niewiele osób, a przedstawiane sprawozdania i plany nie wywołują komentarzy ani dyskusji". Są jednak organizacje, w tym kluby sportowe, w których walne zebrania „mają realne znaczenie i stają się ważnymi wydarzeniami w życiu organizacji" (Przewłocka, Adamiak, Zając 2012).

Do zarządu wybierane są osoby chętne do działania, jednak w praktyce okazuje się, szczególnie w przypadku najliczniejszych zarządów, że część ich członków pojawia się na zebraniach rzadko lub nie przychodzi wcale. Pracują ci najaktywniejsi. W badanych podmiotach w ciągu ostatnich pięciu lat członkowie zarządów raczej się nie zmieniali. Nawet jeżeli zarządy wykazywały się osiągnięciami, ich składy pozostawały bez zmian, ponieważ nie było nowych osób chętnych do działania. Zmiany w składzie zarządów miały miejsce np. ze względu na odejście z klubu rodzica dziecka, które zrezygnowało z uprawiania sportu lub zmieniło klub. Niektórzy odmawiali współpracy z uwagi na brak czasu. Niechęć członków klubu, w tym zarządu do angażowania się w działania stowarzyszenia i podejmowania decyzji wynika również z braku poczucia związku z klubem, niekiedy z niechęci do przyjmowania odpowiedzialności bądź z niedostatku wiedzy o działalności organizacji i na temat przepisów ją regulujących.

Jak wynika z Raportu Klon/Jawor (Przewłocka, Adamiak, Zając 2012) w 2/3 organizacji non-profit (62%) liczba członków zarządu wynosi od trzech do pięciu osób, zaś najczęstszy model to zarząd pięcioosobowy (31% organizacji). Blisko 1/3 organizacji ma jednak zarząd liczący więcej niż pięć osób, przy czym zarządy małe charakterystyczne są przede wszystkim dla fundacji, duże zaś dla stowarzyszeń. Potwierdzają to dane dotyczące 27 podmiotów badanych przez autorkę. Otóż liczba członków zarządu w 12 stowarzyszeniach mieściła się w przedziale między 7−10 osób, a w 10 podmiotach w przedziale 4−6 (tab. 10).

Tabela 10. Liczebność zarządów w badanych podmiotach

Liczba członków zarządu	Liczba klubów
Do 3 osób	1
4−6	12
7−10	12
Powyżej 10	2

Źródło: oprac. własne.

W wielu klubach w skład zarządów wchodzą jedynie działacze. Są i takie, których członkami zarządów są pracownicy stowarzyszeń, np. trenerzy. Powstają wręcz paradoksalne sytuacje, że pracownicy są jednocześnie swoimi zwierzchnikami; pracownicy, którzy powinni się podporządkować dyrektorowi, jako członkowie zarządu mogą go odwołać. Konsekwencją tego, szczególnie w wielosekcyjnych stowarzyszeniach, są konflikty podczas spotkań zarządu, ponieważ trenerzy zawzięcie bronią interesów swoich sekcji, zapominając o tym, że występują jako przedstawiciele całego klubu.

Podczas zebrania w jednym z klubów zainicjowano dyskusję na temat priorytetów w zakresie finansowania drobnych inwestycji. Zaproponowano kryteria oceny zgłoszonych pomysłów. Jednak trenerzy, reprezentujący przede wszystkim konkretną dyscyplinę i sekcję, nie skoncentrowali się na obiektywnym przewartościowaniu propozycji, ale zaczęli się spierać, starając się dowieść, jak duże znaczenie dla klubu ma ich sekcja i jak ważne jest jej wsparcie. Warto dodać, że wszystkie obiekty klubowe, w których odbywały się zajęcia, wymagały remontu. Zebranie zakończyło się w nieprzyjemnej atmosferze. Decyzja w sprawie nie została podjęta nie tylko na wspomnianym zebraniu, ale i na kolejnych.

Poniżej przedstawiono fragmenty wypowiedzi przedstawicieli badanych podmiotów dotyczące zarządów reprezentowanych przez nich jednostek.

Zarząd klubu składa się z czterech osób: prezesa, dwóch wiceprezesów oraz sekretarza. Prezes jest jednocześnie menedżerem klubu. Prezes i wiceprezesi są odpowiedzialni za finansowe, materialne, prawne i organizacyjne kwestie związane z funkcjonowaniem klubu. Taki podział władz pozwala na lepsze zarządzanie oraz umożliwia osiąganie lepszych wyników sportowych. (K17)

Zarząd klubu tworzą kompetentne i ambitne osoby, z dużą wiedzą i możliwościami. (K11)

Pięcioosobowy zarząd klubu (prezes, wiceprezes, skarbnik, dwóch członków) stanowią byli zawodnicy. (K27)

W chwili obecnej na czele klubu stoi trzyosobowy zarząd, którego członkowie nie mają ściśle określonych funkcji. (K70)

W badanych podmiotach można zaobserwować różne warianty sprawowania faktycznej władzy. W małych i jednosekcyjnych stowarzyszeniach istnieje uproszczona struktura, czyli prezes i członkowie zarządu. Jednak nie zawsze sprawują oni rzeczywistą władzę w klubie. W takich przypadkach powołanie tych organów jest „wymuszone" przepisami dotyczącymi stowarzyszeń, które nakładają obowiązek wyboru zarządu i prezesa. Prezes na ogół konsultuje decyzje z najaktywniej działającymi członkami, głównie z trenerami. Wynika to z koncentracji działalności na szkoleniu i współzawodnictwie sportowym. W niektórych przypadkach prezes pozostawia trenerom bardzo dużą swobodę

decyzyjną, ufając, że „wiedzą, co robią". Jego rola sprowadza się do formalnego potwierdzenia dokonanego wyboru.

Są i takie kluby, w których decyzje podejmuje zarząd, a przynajmniej osoby najbardziej zaangażowane w jego pracę lub najaktywniejsi członkowie zarządu wraz z pracownikami i działaczami. Na przykład w jednym z klubów na czele zarządu stanął prezes, który nie wykazywał zainteresowania życiem klubu, bo zajęty był głównie swoją pracę zawodową w innej instytucji. Nie miał czasu, a często także motywacji do społecznego angażowania się w sprawy stowarzyszenia.

Innym przypadkiem są stowarzyszenia zarządzane jednoosobowo. I w nich władza sprawowana jest rozmaicie, np. prezes, pomimo konsultacji z trenerami, podejmuje decyzje samodzielnie, co wynika z jego osobowości lidera; inny prezes uczniowskiego klubu sportowego również podejmuje decyzje sam, co wynika ze ścisłego związku zarządzanej jednostki ze szkołą, której ów prezes jest dyrektorem, natomiast trenerzy – nauczycielami; w kolejnym z klubów dużą rolę w podejmowaniu decyzji odgrywa dyrektor, ale w tym przypadku wynika to z bierności zarządu. Opis zaprezentowany poniżej pochodzi z kolei z Raportu Klon/Jawor (Przewłocka, Adamiak, Zając 2012).

Klub sportowy istnieje dzięki społecznej pracy prezesa oraz kilku trenerów, którzy prowadzą zajęcia w sekcjach. Ze względu na małą liczbę osób zaangażowanych w działalność, w strukturze klubu nie ma wydzielonych zespołów. Pomimo tego widoczna jest hierarchia. Każdy z trenerów odpowiada za swoją dyscyplinę oraz grupy zawodników, które prowadzi. W klubie widoczne są wyraźne formalne zależności – wszyscy trenerzy podlegają prezesowi. Do jego obowiązków należy koordynacja działań trenerów, ocena ich pracy, delegowanie obowiązków oraz kontakty zewnętrzne i finanse klubu. Klub w praktyce jest zarządzany jednoosobowo; prezes, pomimo konsultacji i rozmów z trenerami, podejmuje decyzje samodzielnie. Taki styl zarządzania wynika z dwóch czynników: z charyzmy lidera oraz ze ścisłego związku z lokalną szkołą, której dyrektorem jest prezes, zaś trenerzy – nauczycielami. Służbowe zależności i relacje z miejsca pracy przenoszą się również do klubu. Organizacja skupia się na bieżącej działalności – treningach oraz rozgrywkach. Jej członkowie na pytanie o dalekosiężne plany lub strategie rozwoju reagują zdziwieniem. Przeszkodę stanowią środki finansowe, klub działa bowiem głównie dzięki niewielkiemu wsparciu władz miasta oraz związków sportowych. Trenerzy prowadzą zajęcia kilka razy w ciągu tygodnia – czasem w godzinach pracy zawodowej, czasem popołudniami.

W organizacjach non-profit można zaobserwować różne rozwiązania w zakresie podziału pracy: „od jasnego przypisania określonym osobom określonych zadań po pełną wymienność obowiązków w zależności od czasu i możliwości poszczególnych osób. Model jasnego przypisania obowiązków poszczególnym osobom częściej występuje w organizacjach zatrudniających pracowników. Po stronie tego modelu znajduje się 60% organizacji posiadających personel etatowy i 51% takich, które na stałe współpracują z osobami związanymi umowami innego rodzaju. Im więcej osób zatrudnionych, tym powszechniejszy model jasnego podziału zadań i odpowiedzialności – jednak nawet w organizacjach

zatrudniających kilkanaście osób pojawiają się takie, w których nie ma jasnego podziału obowiązków" (Przewłocka, Adamiak, Zając 2012).

W badanych stowarzyszeniach zaobserwowano podobne zależności. W dużych, wielosekcyjnych klubach, zatrudniających pracowników podział zadań był bardziej przejrzysty i sformalizowany. Zatrudnieni w sferze pozasportowej mieli przypisane stałe zadania i posiadali kwalifikacje do ich realizacji (księgowi). Część osób nabyła wprawę w toku wykonywania prac (pracownicy sekretariatu). W mniejszych i jednosekcyjnych klubach podział pracy miał mniej formalny charakter. Zadania nie zawsze były szczegółowo scharakteryzowane i przypisane do konkretnej osoby; raczej współpracujący ze sobą podczas codziennych spotkań uzgadniali kto i co robi – szczególnie dotyczyło to prac organizacyjno-administracyjnych (do których wykonania nie zatrudniono pracowników).

Zadania związane ze szkoleniem sportowym (przydział grup treningowych, odbywanie treningów, dobór metod treningowych, udział w zawodach itp.) we wszystkich podmiotach były sprecyzowane jasno i przypisane konkretnym osobom.

Przedstawiciel jednego z klubów tak opisuje podział pracy:

> Zasoby ludzkie klubu to: członkowie zarządu, trenerzy i kierownicy drużyn oraz zespoły: seniorów, juniorów, juniorów młodszych, żaków młodszych i starszych, mikrusów oraz lekarz i masażyści. Członkowie zarządu dbają o sprawy finansowe, materialne, prawne i organizacyjne związane z funkcjonowaniem klubu. Kierownicy drużyn odpowiadają za zatrudnienie, kwalifikowanie, selekcjonowanie i promowanie kadry sportowej i trenerskiej. Do ich zadań należy długofalowa budowa koncepcji sekcji i zespołu, pozyskiwanie sponsorów, promowanie imprez, pozyskiwanie zawodników i przygotowywanie kontraktów. Dbają wreszcie o zaplecze techniczne i lecznicze wspierające proces treningowy. Trenerzy kierują procesem treningowym, przygotowują swoich podopiecznych do najważniejszych imprez, opracowują plany rozwoju kariery sportowej zawodników, tworzą zespoły, towarzyszą im podczas zawodów, współpracują z osobami, które wspierają proces szkolenia. (K17)

Charakteryzując aspekty prawne, należy podkreślić, iż kluby non-profit mogą ubiegać się o status organizacji pożytku publicznego zgodnie z Ustawą o działalności pożytku publicznego i wolontariacie z dn. 24.04.2003 r. (Dz. U. 2003, Nr 96, poz. 873). Ustawa ta wprowadza obowiązek współpracy organów administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi na zasadach pomocniczości, suwerenności stron, partnerstwa, efektywności, uczciwej konkurencji i jawności, wskazując jednocześnie na najistotniejsze formy tej współpracy, w tym wzajemne informowanie się o planowanych kierunkach działań, konsultowanie projektów aktów prawnych, tworzenie wspólnych zespołów o charakterze doradczym oraz inicjatywnym. Szczególną formą tej współpracy jest zlecanie realizacji zadań publicznych organizacjom pozarządowym i innym uprawnionym podmiotom według trybu określonego w ww. ustawie, wraz z uregulowanymi w odrębnym rozporządzeniu wzorami ofert, umów i sprawozdań na okoliczność realizacji tych zadań.

Zgodnie z zapisami tejże ustawy klub, który chce zostać uznany za organizację pożytku publicznego, musi prowadzić działalność statutową na rzecz ogółu społeczności lub określonej grupy – członków stowarzyszenia albo klubu sportowego działającego w formie stowarzyszenia, która jest wyłączną statutową działalnością i dotyczy realizacji zadań publicznych w sferze i cały dochód przeznacza na tę statutową działalność, ma statutowy kolegialny organ kontroli lub nadzoru, odrębny od organu zarządzającego i niepodlegający mu w zakresie wykonywania kontroli wewnętrznej lub nadzoru. Warunkiem niezbędnym do uzyskania statusu organizacji pożytku publicznego jest wpisanie do Krajowego Rejestru Sądowego informacji o spełnieniu wymagań, o których mowa w art. 20 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, na zasadach i w trybie określonych w ustawie z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym. Sąd rejestrowy przed zatwierdzeniem statutu i wpisaniem organizacji do KRS sprawdza, czy rzeczywiście organizacja spełnia wszystkie wymogi. Jeśli tak nie jest, odmawia wpisu.

Spośród 112 klubów objętych badaniem 94 miały status organizacji pożytku publicznego.

Wspomniana Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Ustawa o działalności 2003) określa również charakter współpracy klubów i innych jednostek z wolontariuszami. Zgodnie z zapisami w niej zawartymi „świadczenia wolontariuszy są wykonywane w zakresie, w sposób i w czasie określonym w porozumieniu z korzystającym. Porozumienie powinno zawierać postanowienie o możliwości jego rozwiązania". Stosunek prawny łączący organizację z wolontariuszem nie jest stosunkiem pracy, tylko stosunkiem cywilnoprawnym, a wykonywane przez wolontariusza świadczenie na rzecz organizacji jest świadczeniem „odpowiadającym świadczeniu pracy", a nie świadczeniem pracy. Skutkuje to tym, że do spraw nieuregulowanych w porozumieniu wolontariackim i Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie należy stosować przepisy Kodeksu cywilnego, a nie Kodeksu pracy (Czetwertyński 2005: 15−16).

Zgodnie z zapisami Ustawy organizacja korzystająca z pomocy wolontariusza ma obowiązek poinformowania go o ryzyku dla zdrowia i bezpieczeństwa związanym z wykonywaną przez niego pracą oraz o zasadach ochrony przed zagrożeniami oraz zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków do pracy, w tym także odpowiednich środków ochrony indywidualnej, w zależności od występujących zagrożeń związanych z rodzajem wykonywanych świadczeń. Organizacja zatrudniająca wolontariusza zobowiązana jest do pokrycia kosztów podróży służbowych i diet. Wysokość diet przysługująca wolontariuszom określona jest przez Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej. Organizacja zatrudniająca wolontariuszy może także pokryć inne niezbędne koszty ponoszone przez wolontariusza, a związane z wykonywaniem przez niego zadań na jej rzecz (np. koszty dojazdu: bilety MPK, PKS, koszty rozmów

telefonicznych koniecznych w związku z udziałem w organizacji zawodów). Organizacja może również opłacić wolontariuszowi kursy, szkolenia lub inne formy zajęć, które będą mu pomocne w dalszej jego aktywności wolontariackiej, przy czym zakres takich szkoleń powinien być spójny z zakresem świadczeń, jakie zostały określone w porozumieniu. Ze względu na niewystarczające środki finansowe, jakimi dysponują organizacje korzystające ze świadczeń wolontariuszy, ci ostatni mogą na piśmie zrezygnować ze zwrotu kosztów podróży i diet (częściowo lub w całości).

Zgodnie z Ustawą „wolontariuszowi mogą przysługiwać świadczenia zdrowotne na zasadach przewidzianych w przepisach o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym". Wolontariusz musi być objęty ubezpieczeniem od nieszczęśliwych wypadków, bez względu na charakter i miejsce wykonywanych świadczeń. Natomiast wolontariuszowi, który wykonuje świadczenia przez okres dłuższy niż 30 dni, przysługuje zaopatrzenie z tytułu wypadku przy wykonywaniu świadczeń na podstawie art. 2 ust. 12 ustawy z dnia 27 września 2002 r. o zaopatrzeniu z tytułu wypadków lub chorób zawodowych powstałych w szczególnych okolicznościach. To oznacza, że po upływie 30 dni współpracy z wolontariuszem opiekę nad nim w zakresie ochrony ubezpieczeniowej od nieszczęśliwych wypadków sprawuje państwo polskie. W sytuacji kiedy wolontariusz ulegnie wypadkowi, organizacja go zatrudniająca zobowiązana jest sporządzić protokół wypadku oraz przesłać go wraz z porozumieniem o współpracy, które zawarł z wolontariuszem, do ZUS. Na podstawie tych przesłanych dokumentów ZUS rozpoczyna procedurę odszkodowawczą. Zatem organizacje nie mają obowiązku zgłaszania do ZUS faktu rozpoczęcia współpracy z wolontariuszem ani zgłaszania go do ubezpieczenia. Zgłoszenie to ma miejsce dopiero po wystąpieniu wypadku. Jeśli wolontariusz współpracuje z organizacją krócej niż 30 dni, to musi ona wykupić mu ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków w komercyjnej firmie ubezpieczeniowej. Jeśli organizacja dokładnie wie, w jakie dni i w jakim wymiarze czasu wolontariusz będzie wykonywał świadczenia na rzecz tej organizacji, może ona wykupić ubezpieczenie na okres (liczbę dni) faktycznie przepracowanych przez wolontariusza, nie zaś na pełne 30 pierwszych dni jego pracy (Pietrowski 2006: 8−9)

Ustawa narzuca na organizacje zatrudniające wolontariuszy obowiązek poinformowania ich o przysługujących im prawach i ciążących obowiązkach, a także zapewnienia dostępności tych informacji. Jednak nie precyzuje ona sposobu, w jaki należy poinformować wolontariusza o jego prawach. Zatem może być to rozmowa z nowo zatrudnianym wolontariuszem, podczas której zostaną mu przedstawione prawa i obowiązki, albo można zestawić prawa i obowiązki w formie pisemnej i przekazać wolontariuszowi lub wyeksponować w widocznym, dostępnym miejscu. Forma oraz sposób wypełnienia tego obowiązku przez organizację są dowolne i zależą od jej kreatywności. Dobrym zwyczajem jest, aby organizacja przed rozpoczęciem współpracy z wolontariu-

szem zapoznała go, np. w formie szkolenia, z zasadami pracy organizacji, jej strukturą, określiła zasady regulujące działalność wolontariuszy (Pietrowski, Skiba 2003 :10).

Na zakończenie rozważań na temat aspektów prawno-organizacyjnych stowarzyszeń dokonano syntetycznego ich podsumowania (tab. 11).

Tabela 11. Zestawienie aspektów prawno-organizacyjnych stowarzyszenia

Założyciele i członkowie
Minimum 15 założycieli (osoby fizyczne): • obywatele polscy (cudzoziemcy na wyjątkowych zasadach) • osoby mające pełną zdolność do pełnienia czynności prawnych • osoba prawna – jedynie jako członek wspierający, bez prawa głosu na posiedzeniach organów stowarzyszenia
Cele i formy działania
• Cel niezarobkowy • Możliwość prowadzenia nieodpłatnej i odpłatnej działalności pożytku publicznego • Działania mogą być adresowane do członków organizacji i osób spoza organizacji
Władze
• Walne zgromadzenie/zebranie członków • Komisja rewizyjna • Zarząd
Majątek i źródła finansowania
Na etapie tworzenia nie jest potrzebny majątek (to ludzie stanowią „kapitał"). Źródła finansowania: • administracja centralna i samorządowa (np. dotacje) • organizacje przyznające granty • osoby fizyczne i prawne (np. darowizny, zbiórki publiczne) • własna działalność zarobkowa (odpłatna działalność pożytku publicznego, działalność gospodarcza) • składki członkowskie
Księgowość
• Księgi rachunkowe • Konieczność rachunkowego wyodrębnienia działalności nieodpłatnej i odpłatnej pożytku publicznego oraz działalności gospodarczej
Podatki, ulgi i zwolnienia
• Obowiązek płacenia podatku dochodowego od osób prawnych • Możliwość korzystania ze zwolnienia w przypadku realizacji celów wymienionych w ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych
Sprawozdawczość i kontrola
• Organem kontroli zewnętrznej i nadzoru jest starosta powiatu, na terenie którego mieści się siedziba stowarzyszenia • Brak corocznych obowiązków sprawozdawczych z prowadzonej działalności statutowej (sprawozdanie merytoryczne) • Coroczny obowiązek sprawozdawczy wobec urzędu skarbowego (sprawozdanie finansowe)

Źródło: na podstawie http://poradnik.ngo.pl/x/340825.

2.2.3. Historyczne uwarunkowania działalności badanych klubów

Dla lepszego poznania specyfiki dzisiejszych stowarzyszeń warto dokonać syntetycznej analizy systemu zarządzania sportem w Polsce, zawracając uwagę na umiejscowienie w nim klubów sportowych.

Pierwsze kluby powstawać zaczęły na ziemiach polskich w okresie zaborów, a polskie − u progu XX stulecia. Dla koordynacji ich działalności w 1913 r. powołano Związek Polskich Towarzystw Sportowych. Od 1910 r. zaczęły pojawiać się kluby o charakterze robotniczym, organizowane przez działaczy ruchu robotniczego w miastach, przy wielkich przedsiębiorstwach. Po odzyskaniu niepodległości w 1918 r. doświadczenia sportowe zostały upowszechnione przez nauczycieli wychowania fizycznego i sportu oraz działaczy sportowych. Stymulującą rolę odegrały także organa państwowe i społeczne: w 1919 r. powstała Państwowa Rada Wychowania Fizycznego i Kultury Cielesnej, Polski Komitet Igrzysk Olimpijskich (1919) oraz Związek Polskich Związków Sportowych (1922). W okresie międzywojennym obok podmiotów podporządkowanych organizacjom państwowym działały odrębnie ogniwa sportu ludowego i robotniczego (Krawczyk 2000: 143−144).

System sportu − nazywany wcześniej systemem kultury fizycznej − opierał się przez cały XX wiek na modelu stowarzyszeniowym. Dla podmiotów w nim funkcjonujących podstawą prawną działania było prawo o stowarzyszeniach z dn. 27.10.1932 r. (Dz. U. Nr 94, poz. 808). Formę stowarzyszenia, czyli dobrowolnego i trwałego zrzeszenia o celach niezarobkowych, przyjmowały związki, federacje, kluby, koła i ogniska (Jaczynowski, Żyśko 1994: 7; Jankowski i in. 1997: 124).

Po II wojnie światowej, jak zauważa L. Szymański (1984), kiedy pod naciskiem Związku Radzieckiego budowano system oparty na własności państwowej, gospodarce planowej, monopolu jednej partii politycznej oraz omnipotencji socjalistycznego państwa, wzorzec kultury fizycznej miał być funkcjonalny wobec celów i zadań owego systemu społeczno-politycznego (Krawczyk 2000: 145). Kultura fizyczna i sport wyczynowy podporządkowane były całkowicie władzy państwa socjalistycznego, zarówno w wymiarze politycznym, własnościowym, jak i finansowym (Jankowski i in. 1997: 124). Stowarzyszenia sportowe pozbawione były samodzielności, co wypaczało ich „naturę". O okresie powojennym niektórzy pisali jako czasie narastającego kryzysu w sporcie.

Analizując zjawiska kryzysowe w Polsce, A. Smoleń (1990a: 111−121) wskazuje dwie podstawowe fazy: narastania kryzysu (1949–1980) oraz permanentnego kryzysu (po 1980 roku). Powstanie i rozwój kryzysu tłumaczy „następstwem pogłębiania się nieadekwatności pomiędzy celami realizowanymi przez kluby a formą organizacyjno-prawną, w ramach której te cele były realizowane". Jego zdaniem „narastającym od 1949 roku zjawiskom specjalizacji i profesjonalizacji w klubach sportowych nie towarzyszyła adekwatna do tych procesów

zmiana formy organizacyjno-prawnej, niezmiennie od kilkudziesięciu lat pozostawały one stowarzyszeniami zarejestrowanymi, a więc organizacjami dobrowolnymi o celach niezarobkowych" (Smoleń 1990a: 112).

Szczególne problemy dotknęły kluby funkcjonujące w pionie związków zawodowych w latach 1973−1980. Do roku 1980 w makrostrukturach związków zawodowych istniały jednostki odpowiedzialne za sprawy kultury fizycznej. Koordynowały one działalność klubów sportowych, udzielały im dotacji finansowych, otaczały opieką socjalną zawodników (Smoleń 1987: 53). Po rozpadzie związków w 1980 roku związkowe kluby sportowe pozbawione zostały patronów. Jedne scalały swoje struktury z przedsiębiorstwami państwowymi, inne − z państwowymi jednostkami budżetowymi (ośrodkami sportu i rekreacji). Część klubów zwiększyła działalność dochodową. Obok tradycyjnych źródeł przychodów (wynajem obiektów w celach sportowych i sprzedaż biletów na imprezy sportowe) pojawiły się nowe: wynajem obiektów na magazyny, cele produkcyjne i usługowe (Smoleń 1987: 54−55).

Ogólnie mówiąc, przyczyną kryzysu klubów sportowych były rozbieżności pomiędzy celami (funkcjami), jakie kluby realizowały w rzeczywistości, a funkcjami, jakie powinny realizować oraz zasadami efektywnego działania a normatywnymi zasadami współżycia społecznego. Redukcja celów rzeczywistych do celów wyczynowych stanowiła nieuzasadnione ograniczenie społecznej misji klubów. Okazało się, że są one realizatorami interesów systemu zarządzania, a nie potrzeb aktywności ruchowej załóg pracowniczych i mieszkańców miast, w interesie których zostały powołane. Nastąpiła zatem selekcja funkcji klubów sportowych przez system zarządzania (udzielanie dotacji wyłącznie na realizację sportu wyczynowego), którą A. Smoleń (1990a: 116) nazywa „zasadą selekcji potrzeb społecznych".

Kryzysogenny charakter miały również zasady wykorzystywania otoczenia – przerzucanie kosztów na otoczenie, zasada nieewidencjonowania kosztów funkcjonowania klubów przerzucanych na otoczenie. Zasadę przerzucania kosztów na otoczenie ilustrują takie zjawiska, jak: oddelegowanie pracowników przedsiębiorstw państwowych do pracy w klubach, nieodpłatne korzystanie przez kluby z obiektów sportowych będących własnością zakładów pracy, zatrudnianie zawodników i trenerów na fikcyjnych etatach w zakładach pracy, nieodpłatne korzystanie przez kluby ze środków transportu zakładów pracy itp. (Smoleń 1990a: 114−115; Smoleń 1990b: 186−187). Zatem kosztów działalności klubów nie ewidencjonowały ani same kluby, ani organy administracji państwowej zajmujące się sprawami kultury fizycznej, ani wojewódzkie federacje sportu. Przeważnie wchodziły w skład kosztów działania przedsiębiorstw państwowych.

W ówczesnym modelu organizacyjno-prawnym dominowały zasady zarządzania polityczno-administracyjnego, zobowiązujące dyrektorów zakładów pracy do udzielania pomocy klubom sportowym, a w procesie kierowania organiza-

cjami kultury fizycznej dominowały instrumenty bezpośredniego oddziaływania (obligatoryjne zadania, limity w zatrudnieniu, rozdział środków finansowych na poszczególne cele, szczegółowe instrukcje i nakazy). System doboru kadr kierowniczych, oparty na kryteriach politycznych, zmniejszał szanse wyboru najbardziej przedsiębiorczych dyrektorów i prezesów organizacji sportowych (Smoleń 1990b: 137−138). W odniesieniu do tego okresu można mówić o nieprzestrzeganiu zasad rachunku ekonomicznego, zaspokajania potrzeb społecznych i jawności życia społecznego.

W latach 1981−1989 podjęto próby przeciwdziałania kryzysowi w sporcie. Zaczęto likwidować fikcyjne etaty dla zawodników i trenerów w zakładach pracy, obiekty sportowe będące na utrzymaniu zakładów pracy przekazywano terenowym organom administracji państwowej, starano się zwiększyć zakres działalności gospodarczej klubów sportowych. Pojawił się też pomysł „uregulowania całokształtu spraw kultury fizycznej w formie odrębnej ustawy". Faktycznie w 1984 roku weszła w życie ustawa o kulturze fizycznej z dn. 3.07.1984 (Dz. U. Nr 34, poz. 181), która wprowadziła zmianę miejsca rejestrowania stowarzyszeń kultury fizycznej. Miały być one rejestrowane w wydziałach kultury fizycznej i sportu urzędów wojewódzkich, a nie jak wcześniej w wydziałach wewnętrznych tych jednostek (Jankowski i in. 1997: 126). Działania te miały charakter iluzoryczny i nie doprowadziły do rozwiązania istniejących problemów (Smoleń 1990: 118). Nowa ustawa o stowarzyszeniach z 27.04.1989 r. (Dz. U. Nr 20, poz. 104), która nie objęła stowarzyszeń funkcjonujących w dziedzinie kultury fizycznej (Jankowski i in. 1997: 126) uświadomiła kolejny brak logiki u zarządców polskiego sportu. System ten, nawiązujący do tradycji przedwojennych, stał się niewydolny i mało efektywny; uległ zużyciu, ponieważ we właściwym czasie nie był odpowiednio modyfikowany (Ryba 1990: 160).

O klubach sportowych w systemie organizacji kultury fizycznej traktuje m.in. pozycja zbiorowa pod redakcją B. Ryby (1991). Jej współautorzy: K. Doktór, T. Ulatowski, L. Jaczynowski, B. Ryba, W. Ryszkowski, J. Żyśko, J. Matusiak, A. Smoleń, S. Jędruch, R. Panfil, J. Klisiński, S. Kosiński oraz inni badacze, Z. Jaworski, Z. Cendrowski, A. Kijowski, dokonują trafnych opisów ówczesnych klubów, charakteryzują warunki ich funkcjonowania i problemy, z jakimi musiały się mierzyć. Podkreślają także konieczność transformacji systemu kultury fizycznej, między innymi postulując zmianę regulacji prawnych i sposobów finansowania sportu, decentralizację w zakresie uprawnień i odpowiedzialności podmiotów kultury fizycznej, pogłębienie demokracji (kontynuowanie i rozwijanie sposobów kształtowania władz stowarzyszeń na drodze demokratycznych wyborów, oddzielenie funkcji stanowiących od wykonawczych, przyjęcie zasady, iż utrzymanie administracji stowarzyszeń może być realizowane na koszt jej członków, ze środków z działalności gospodarczej lub od sponsorów) (Ryba 1990: 163), pluralizm celów i form organizacyjno-prawnych, samorządowo-rynkowy model zarządzania (Smoleń 1990: 189), uznanie zawodo-

wstwa w sporcie w celu wyeliminowania zjawisk patologicznych (Smoleń 1990: 119−120).

Biorąc pod uwagę „istotne odmienności polityki sportowej" po II wojnie światowej, Z. Krawczyk (2000: 145) wyróżnia „etapy zmian rozwiązań strukturalno-organizacyjnych w dziedzinie aktywności fizycznej, w tym sportu" (tab. 12).

Tabela 12. Polski sport w latach 1945−1989

Lata 1945–1948	Próba odbudowy przedwojennego systemu organizacyjnego sportu i wznowienia działalności stowarzyszeń – bez dominującej ingerencji państwa
Lata 1949–1955	Adaptacja radzieckiego modelu sportu, jedność sportu dzieci i młodzieży, sportu masowego i wyczynowego; w praktyce główny nacisk kładziono na sport wyczynowy, ideologizacja i polityzacja sportu, wzrost roli organów państwowych
Lata 1956–1979	Poszukiwanie polskiej drogi rozwoju sportu w ramach generalnych rozwiązań charakterystycznych dla „sportu socjalistycznego" rozwijanego w krajach Europy Środkowej i Wschodniej, względna liberalizacja stosunków społecznych w sporcie, względna autonomia organizacji sportowych wobec instytucji państwowych
Lata 1980–1989	Społeczno-ekonomiczny kryzys o charakterze strukturalnym, regres działalności sportowej, szczególnie w sporcie masowym

Źródło: oprac. własne na podstawie Z. Krawczyk, *Sport w zmieniającym się społeczeństwie*, Akademia Wychowania Fizycznego im. Józefa Piłsudskiego w Warszawie, Warszawa 2000, s. 145.

Ten sam autor (Krawczyk 2000: 146−147) wyróżnia także w sporcie Polski Ludowej względnie wyodrębnione sektory:

- sport dzieci i młodzieży − rozwijany w szkolnych i międzyszkolnych klubach sportowych, a sport studencki – w klubach akademickich (obejmujący głównie młodzież zainteresowaną sportem wyczynowym);
- sport zorganizowany w ramach Ludowych Zespołów Sportowych rozwijających działalność wyczynową i rekreacyjną;
- działalność rekreacyjno-sportowa wśród dorosłych, prowadzona przez Towarzystwo Krzewienia Kultury Fizycznej;
- zakładowe kluby sportowe kontynuujące tradycje sportu robotniczego, wspierane finansowo przez zakłady pracy i załogi robotnicze w postaci tzw. członków wspierających; w latach kryzysu sektor ten uległ największej destrukcji;
- kluby wojskowe oraz w służbach podległych Ministerstwu Spraw Wewnętrznych.

W latach 1989–1994, na skutek katastrofalnej sytuacji finansowej państwa, ograniczeniu uległy wydatki budżetowe, w tym również na realizację celów kultury fizycznej, w szczególności na sport − zaangażowanie państwa zmalało wówczas czterokrotnie (Ryba 1995: 15). Wiele z klubów „straciło na swej efektywności pod ciosami ekonomicznej transformacji ustrojowej i szokowej terapii finansowej oraz budżetowej" (Doktór 2005: 23). Zmuszone były do

redukowania zakresu dyscyplin sportowych i sekcji. Niektóre rozbudowane kluby, do niedawna potentaci sportowi, wskutek utraty sponsoringu państwa i zdolności płatniczych oraz zadłużenia finansowego uległy zupełnej likwidacji (Jankowski i in. 1997: 129). Ograniczona została działalność związków sportowych. Większość podmiotów sportowych przyjęła strategię przetrwania (Ryba 1995: 15). Zostały zmuszone do poszukiwania pozabudżetowych źródeł finansowania. Taką możliwość stworzyła im między innymi ustawa o działalności gospodarczej z dn. 23.12.1988 r. (Dz. U. Nr 41, poz. 324), zezwalająca na prowadzenie działalności w celach zarobkowych przez osoby prawne, fizyczne i te organizacje, które osobowości prawnej nie posiadają. W wyniku tej ustawy działalność gospodarczą rozpoczęło szereg stowarzyszeń kultury fizycznej. (Jankowski i in. 1997: 127). „Kto miał pomysł, jak zagospodarować majątek – ten zyskiwał stabilne źródło utrzymania. Halę można było wynajmować, organizować w niej zajęcia sportowe i komercyjne, niesportowe zgoła imprezy, na przykład targi kosmetyczne czy giełdę handlową" (Borowska 2007: 6−7).

Niektóre kluby sportowe podjęły również próbę wchodzenia w spółki prawa handlowego, stając się stowarzyszeniami-spółkami. Akcjonariuszami lub udziałowcami były w nich stowarzyszenia, których udział w kapitale założycielskim przekraczał niekiedy 50%. Doprowadziło to do powstania hybrydowych struktur organizacyjnych. Niezależnie od nieco chaotycznych procesów, można było stwierdzić, że w 1993 r. w polskiej kulturze fizycznej dominował model stowarzyszeniowy (Jaczynowski, Żyśko 1994: 13−14).

Kolejne zmiany wynikały z procesów prywatyzacyjnych. W dziedzinie kultury fizycznej zaczęły powstawać prywatne podmioty. Z danych GUS wynika, że największą grupę prywatnych instytucji w tym obszarze w latach 1993–2000 stanowiły osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą oraz spółki cywilne. Ustawa o kulturze fizycznej z dn. 18.01.1996 r. (Dz. U. Nr 25, poz. 113) wprowadziła zapis dotyczący sportu profesjonalnego (wyczynowego, uprawianego w celach zarobkowych), dopuszczając sportową spółkę akcyjną jako podstawową formę prawną dla tego typu działalności (Jaczynowski, Smoleń, Żyśko 1999: 52−53). Było to uzasadnione, ponieważ „rozwijanie sportu profesjonalnego w stowarzyszeniach prowadziło do zjawisk o charakterze kryminogennym" (Smoleń 1990: 119−120). O zainteresowaniu tą formą świadczy fakt, że w latach 1996–2000 odnotowano relatywnie duży ich wzrost (Żyśko 2001: 2−4).

Wyżej wymieniona ustawa o kulturze fizycznej po raz pierwszy wprowadziła pojęcie klubu sportowego jako podstawowej jednostki organizacyjnej realizującej cele i zadania w zakresie kultury fizycznej. Wcześniej termin klub sportowy miał charakter obiegowy i nie był uznany za formę prawną (Jaczynowski, Smoleń, Żyśko 1999: 46).

Jak twierdzi K. Doktór (1993: 34), ostatnia dekada XX wieku „przyniosła stabilizację na miernym poziomie oraz jako takie sukcesy dostosowawcze

struktur kultury fizycznej do gospodarki rynkowej, politycznej demokracji oraz recesji nakładów na kulturę fizyczną". Zmiany jego zdaniem przebiegają jednak zbyt wolno, co jest wynikiem swoistego blokowania transformacji przez nawyki starej generacji, wychowanej w latach realnego socjalizmu i słabo adaptującej się do zmiennej współczesności". Autor mimo to wyraża przekonanie, że „system kultury fizycznej na wyjściu z czasów kryzysu, dysponując rozsądnie swoimi zasobami ludzkimi, jest zdolny do odzyskania równowagi, efektywnego działania i perspektyw rozwojowych" (Doktór 1991: 40).

Oznaką rozwoju jest niewątpliwie ustawa o sporcie z dn. 25 czerwca 2010 r., która zastąpiła dotąd obowiązujące ustawy: o kulturze fizycznej i sporcie kwalifikowanym i, jak zapisano na stronach www Ministerstwa Sportu, „wprowadziła regulacje prawne sportu dostosowane do standardów europejskich, ograniczyła prawnie reglamentację sportu, a także umocniła pozycję klubów sportowych, które powinny mieć charakter korporacyjny i działać jako osoba prawna" (Ustawa o sporcie 2010).

Nawiązując do wyników badań własnych, warto zauważyć, iż wielu uczestnikom badanych podmiotów znane były losy polskiego sportu, w tym tradycje stowarzyszeniowe i dzieje ich klubów. Osoby, którym znana była historia ich stowarzyszeń, chętnie opowiadały o najważniejszych wydarzeniach. Nierzadko wspomnieniom towarzyszyła zaduma, zdarzyła się i „łza w oku". Przykładowe relacje zawarto poniżej.

Klub powstał w połowie pierwszej dekady XX stulecia. Od początku istnienia jest stowarzyszeniem. Pod koniec lat czterdziestych XX wieku został zlikwidowany i na krótki okres włączony do innego stowarzyszenia. O likwidacji klubu zdecydowały „przyczyny polityczne − z uwagi na swoją historię nie mieścił się on w realiach okresu stalinowskiego". Po II wojnie światowej szybko się odrodził i prężnie rozwijał. (K25)

Klub powstał w 1920 roku i od tego czasu przechodził rozmaite przemiany, powstały i likwidowane były sekcje. W latach 80. Klub miał się dobrze. Dochody przynosiły hotel, restauracja, wyciągi narciarskie, wynajem autobusów. Problemy pojawiły się na początku lat 90. Kiedy długoletni opiekun i sponsor klubu zaczął liczyć pieniądze. Działacze postanowili ratować klub. W 1990 roku powołali spółkę, która przez pierwsze dwa lata firmie przyniosła po 2,5 mln starych złotych zysku. Sportowo również nie było źle. Potem było coraz gorzej… Nieudolność działaczy doprowadziła do upadku klubu. W pierwszych latach nowego tysiąclecia wydawało się, że zespół wróci na mapę Polski; drużynę reaktywował lokalny „biznesmen", który miał wielkie plany, obiecywał wielkie pieniądze. Jednak nic z tego nie wyszło… (K31)

Klub powstał w latach 1910−1915 z inicjatywy kilku młodych, ambitnych ludzi […]. W czasie I wojny światowej działalność klubu była istotnie ograniczona, jednakże już po odzyskaniu niepodległości klub reaktywował swoją działalność, rozwijając stare sekcje i tworząc nowe. W trakcie trwania II wojny światowej klub praktycznie przestał istnieć, ponieważ wielu zawodników zostało zaciągniętych do armii, a najmłodszym, którzy pozostali, zabroniono trenować. Jednak tradycja podmiotu przetrwała i tuż po wojnie klub po raz kolejny reaktywował swoją działalność. W okresie stalinizmu klub zniknął z mapy silnych ośrodków sportowych, doszło do fuzji z inną organizacją […]. W połowie lat 50. przywrócono mu pierwotną nazwę. Kilka lat później patronat nad klubem przejęły potężne zakłady przemysłowe, dzięki którym znacznie rozwinęła się baza klubu. (K42)

2.2.4. Charakter działalności klubów

Biorąc pod uwagę działalność klubów, można dostrzec ich podobieństwo: dają ludziom możliwość uprawiania sportu. Jak wynika z zapisów statutowych, badane podmioty działają na rzecz sportu, a ich celami są najogólniej: popularyzowanie sportu, rozwój i systematyczne podnoszenie poziomu sportowego wśród członków, tworzenie warunków do uprawiania sportu oraz wychowywanie przez kulturę fizyczną. Przykłady wypowiedzi dotyczących celów opisywanych podmiotów zaprezentowano poniżej.

Celem klubu jest: rozwijanie działalności prowadzącej do podnoszenia sprawności fizycznej oraz aktywności społecznej młodzieży uczącej się, rozwijanie zainteresowań i uzdolnień sportowych wśród młodzieży uczącej się, podnoszenie poziomu sportowego i przygotowywanie do osiągania wysokich wyników, udział w ogólnopolskim życiu sportowym, kształtowanie patriotyzmu i walorów moralnych wśród młodzieży uczącej się. Dla osiągnięcia swoich celów Klub podejmuje następujące działania: organizuje i prowadzi sekcje różnych dyscyplin sportowych, prowadzi systematyczne szkolenie sportowe i organizuje obozy sportowe, urządza imprezy i zawody w poszczególnych dyscyplinach sportu, uczestniczy w obowiązującym systemie zawodów. (K5)

Celem klubu jest upowszechnianie kultury fizycznej i sportu przez: planowanie i organizowanie pozalekcyjnego życia sportowego i rekreacyjnego uczniów w oparciu o możliwości obiektowe i sprzętowe szkoły oraz pomoc organizacyjną i materialną rodziców uczniów, zawodników oraz sympatyków klubu; angażowanie członków klubu do uprawiania różnych form aktywności ruchowej i uczestnictwa w zawodach sportowych w celu wszechstronnego rozwoju ich sprawności fizycznej i umysłowej; uczestnictwo w imprezach sportowych organizowanych na terenie działania klubu; organizowanie działalności sportowej i rekreacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem funkcji zdrowotnych; organizowanie członkom klubu różnorodnych form współzawodnictwa sportowego; kształtowanie pozytywnych cech charakteru i osobowości członków klubu poprzez uczestnictwo w realizacji zadań sportowych; organizowanie zgrupowań i obozów sportowych; podwyższanie kwalifikacji członków Klubu; prowadzenie działalności informacyjnej, której celem jest upowszechnianie kultury fizycznej i sportu, dbałość o zdrowie członków klubu, organizację warsztatów, konferencji, szkoleń, promocję działań klubu. Klub realizuje swoje zadania statutowe we współdziałaniu z dyrektorami placówek oświatowych, radą rodziców i innymi strukturami o charakterze sportowym i rekreacyjnym, polskimi związkami sportowymi, władzami państwowymi i samorządowymi, międzynarodowymi federacjami sportowymi. (K6)

Celem działalności klubu jest rozwój sekcji oraz innych dyscyplin sportu, popularyzacja sportu wśród dzieci i młodzieży oraz upowszechnianie różnych form sportowo-rekreacyjnych na rzecz społeczeństwa, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji patronackich. Klub realizuje swoje cele poprzez: organizowanie szkolenia swoich członków i uczestników w formie treningów sportowych, zgrupowań i konsultacji, uczestnictwa w zawodach sportowych, poprzez zatrudnianie kadry instruktorsko-trenerskiej i administracyjnej, udostępnienie wyżej wskazanym osobom sprzętu i obiektów sportowych, prowadzenie internatu sportowego dla młodzieży szczególnie uzdolnionej sportowo. (K10)

Podstawowym celem klubu jest upowszechnianie i popieranie wszystkich form kultury fizycznej w środowisku dzieci, młodzieży, osób dorosłych i osób niepełnosprawnych. Klub prowadzi nieodpłatną działalność związaną ze sportem i realizuje swoje zadania poprzez: aktywne uczestnictwo członków Klubu w imprezach sportowych, rekreacyjnych i turystycznych na

obszarze kraju i poza nim, prowadzenie i organizowanie pozalekcyjnego szkolenia uczniów w oparciu o możliwości obiektowe i sprzętowe szkół, Centrum Sportu i Rekreacji oraz o pomoc organizacyjną i materialną jednostki samorządu terytorialnego i państwa, rodziców i sympatyków klubu, organizację zawodów, imprez sportowych, rekreacyjnych i turystycznych, organizację letniego i zimowego wypoczynku w formie obozów sportowych i wycieczek, szkolenie i doskonalenie kadr trenersko-instruktorskich, prowadzenie działalności wychowawczej i animatorskiej w zakresie kultury fizycznej i zachowań prozdrowotnych, promocję i organizację sportu i rekreacji wśród osób niepełnosprawnych, współpracę z krajowymi i zagranicznymi osobami i instytucjami zajmującymi się podobną tematyką, integrowanie środowiska sportowego na obszarze działania klubu, stałą współpracę ze środkami masowego przekazu. Klub realizuje swoje zadania statutowe we współpracy z dyrektorami szkół, radami szkół, klubami sportowymi, władzami samorządowymi, państwowymi i sportowymi, Centrum Sportu i Rekreacji oraz organizacjami społecznymi. (K13)

Klub realizuje różne cele. Do ogólnych zalicza się: podnoszenie sprawności ogólnej, poziomu umiejętności technicznych w dyscyplinie judo oraz ich sprawdzenie podczas zawodów i obozów sportowych; zachęcenie młodzieży do podjęcia aktywności modyfikującej własne zachowania oraz stworzenie okazji do przeżycia pozytywnych doświadczeń korygujących obraz siebie poprzez nabycie umiejętności radzenia sobie z własnym negatywnym zachowaniem; włączenie do grupy zaawansowanej zawodników z grupy początkującej, wykupienie im licencji i umożliwienie startu na zawodach rangi krajowej i międzynarodowej, doprowadzenie do osiągnięcia następujących wyników podczas zawodów: zdobycie miejsca punktowanego w Ogólnopolskiej Olimpiadzie Młodzieży (Mistrzostwa Polski Juniorów Młodszych); zdobycie medalu podczas Pucharu Polski Młodzików. W szczególności klub dba o: ukierunkowanie na maksymalne osiągnięcia – następuje zmiana metodyki szkolenia judoków, głównie w zakresie objętości oraz intensywności fizycznej i psychicznej pracy treningowej; jedność wszechstronnego i specjalnego przygotowania sprawnościowego – istnieje ścisły związek między wszechstronnym i specjalnym przygotowaniem judoków na wszystkich etapach i okresach treningu sportowego; ciągłość procesu treningowego – ścisła zależność między etapami, okresami, treningami i konkretnymi ćwiczeniami oraz racjonalne planowanie pracy i wypoczynku; stopniowanie obciążeń z tendencją do ich maksymalnych wielkości; falowość dynamiki obciążeń – uwarunkowana zasadami wahań biologicznych i procesów psychicznych; cykliczność procesu treningowego – wyrażająca się systematycznym powtarzaniem jego strukturalnych składowych. (K27)

W jednym z klubów przedstawiono koncepcję działania podmiotu na lata 2007−2017. W projekcie ujęto misję i wizję.

Misją klubu jest tworzenie warunków do wszechstronnego rozwoju dla każdego zawodnika zrzeszonego w klubie i danie mu możliwości odnoszenia sukcesów na miarę jego uzdolnień oraz wychowanie zawodników do kultury fizycznej poprzez kulturę fizyczną, a także kształtowanie wszechstronnego rozwoju ich osobowości i charakteru zgodnie z uniwersalnymi wartościami etycznymi. Wizja klubu:

- Klub ma uregulowane i stabilne podstawy prawne do prowadzenia swojej statutowej działalności.
- W klubie działają sekcje, których zawodnicy osiągają sukcesy sportowe na szczeblu międzynarodowym i krajowym we wszystkich kategoriach wiekowych.
- Klub dba nie tylko o rozwój sportowy swoich zawodników, ale także wychowuje i kształtuje ich charakter, a szczególnie takie cechy, jak: silna wola, wytrwałość, ambicja, koleżeńskość, poszanowanie dla rywala.
- Klub ma charakter klubu środowiskowego, działającego jednak szczególnie na rzecz rozwoju kultury fizycznej i rekreacji wśród mieszkańców dzielnicy.
- Klub skupia liczną grupę działaczy i sponsorów współpracujących przy realizacji jego zadań statutowych.

- Do realizacji swoich zamierzeń Klub zatrudnia wysokokwalifikowaną kadrę trenersko-instruktorską, dającą gwarancję realizacji szkolenia na bardzo wysokim poziomie sportowym.
- Klub rewitalizuje i systematycznie rozbudowuje swoją bazę sportową, umożliwiając szkolenie wybitnych zawodników nie tylko z własnych sekcji sportowych.
- Klub nieodpłatnie udostępnia swoją bazę współpracującym szkołom i innym organizacjom działającym na rzecz rozwoju sportu dzieci i młodzieży. (K24)

Jak wynika z analizy statutów klubów non-profit, realizują one różne cele. Systematyczna obserwacja tych podmiotów pozwala stwierdzić, iż zasadnicza ich działalność koncentruje się jednak na sporcie rozumianym jako „systematyczna aktywność ruchowa w określonej dyscyplinie, uprawiana w ramach właściwych dla tego pojęcia strukturach organizacyjnych, przepisach i metodach selekcji, podlegająca ocenie w bezpośrednim współzawodnictwie. Dotyczy zatem formy „z natury swej elitarnej", polegającej na doborze osób pod kątem predyspozycji somatyczno-motorycznych, w związku z tym eliminacji słabszych w celu wyłonienia najlepszych" (Jaworski 2011: 12).

Większość rozmówców deklarowała, iż działalność sportowa reprezentowanych przez nich podmiotów związana jest głównie z trenowaniem dzieci i młodzieży i uczestnictwem w klasyfikacji sportowej. Niektórzy wspominali o zajęciach rekreacyjnych. Na przykład jeden z klubów „wychodzi naprzeciw potrzebom sportu masowego, proponując szkółkę dla dzieci, młodzieży i dorosłych niezrzeszonych w jego strukturach. Oferta sportowo-rekreacyjna skierowana jest do mieszkańców miasta będącego siedzibą jednostki" (K4).

Z faktu uczestniczenia badanych klubów w sporcie wyczynowym (kwalifikowanym), amatorskim wynika ich podporządkowanie zasadom obowiązującym w poszczególnych dyscyplinach, za które w Polsce odpowiadają polskie związki sportowe. Organizacje te planują i realizują szkolenie sportowe oraz prowadzą system współzawodnictwa w sportach, które reprezentują. W ramach ich integralnej działalności na rzecz sportu wyczynowego wyodrębniony został System Sportu Młodzieżowego (SSM), który stanowi podstawę szkolenia w kadrach narodowych seniorów. System ten został opracowany na zlecenie ministra właściwego ds. kultury fizycznej i sportu. Obejmuje zbiór zasad i regulaminów dotyczący organizacji szkolenia oraz współzawodnictwa sportowego młodzieży uzdolnionej. System ten jest koordynowany przez wspomniany resort i dofinansowany ze środków publicznych przeznaczanych każdego roku na rozwój sportu dzieci i młodzieży. Celem SSM jest zapewnienie młodzieży uzdolnionej sportowo optymalnych warunków do szkolenia sportowego i możliwości podnoszenia poziomu sportowego oraz przygotowania jej do reprezentowania kraju we współzawodnictwie międzynarodowym w kategoriach młodzieżowych i w perspektywie olimpijskiej (www.sportmlodziezowy.pl).

System Sportu Młodzieżowego tworzą dwa podsystemy: szkolenia młodzieży oraz współzawodnictwa dzieci i młodzieży. Do wyjątkowo utalentowanych młodych zawodników adresowany jest specjalny „Program szkolenia i współzawodnictwa sportowego młodzieży uzdolnionej".

Podsystem szkolenia służy identyfikacji utalentowanych zawodników, którzy w trakcie wieloletniego procesu szkolenia rozwijają swoje indywidualne predyspozycje i przygotowują do rywalizacji w kategorii seniorów. Szkolenie w ramach tego podsystemu odbywa się w odniesieniu do kategorii wiekowych młodzika, juniora młodszego, juniora i młodzieżowca w ramach kadr wojewódzkich. Prowadzą je nie tylko kluby, ale także publiczne i niepubliczne szkoły mistrzostwa sportowego (SMS, NPSM) oraz centralne i regionalne ośrodki szkolenia sportowego młodzieży (OSSM). Szkolenie kadr wojewódzkich realizują wojewódzkie interdyscyplinarne stowarzyszenia sportowe, a szkolenie w pozostałych formach – polskie związki sportowe lub ogólnokrajowe stowarzyszenia i związki stowarzyszeń prowadzące działalność w zakresie sportu wyczynowego. Kadry te tworzą najlepsi zawodnicy poszczególnych klubów w województwach.

W ramach podsystemu współzawodnictwa sportowego dzieci i młodzieży ustanawiane są zasady dotyczące rywalizacji sportowej w odniesieniu do wieku i płci zawodników. Współzawodnictwo młodzieży uzdolnionej zostało ujęte w system punktacji opracowany dla czterech kategorii wiekowych, od młodzika do młodzieżowca, w każdym ze sportów objętych SSM. Założenia organizacyjne i finansowe „Programu szkolenia i współzawodnictwa sportowego młodzieży uzdolnionej" są opracowywane corocznie przez departament właściwy w zakresie sportu młodzieżowego i zatwierdzane do realizacji przez ministra właściwego ds. kultury fizycznej i sportu (www.sportmlodziezowy.pl).

Współzawodnictwo sportowe dzieci i młodzieży obejmuje zawody dla ogółu dzieci i młodzieży szkolnej oraz dla dzieci i młodzieży uzdolnionych sportowo. W pierwszym przypadku celem imprez jest popularyzacja i upowszechnianie sportu wśród młodych ludzi oraz rozwój sportów w poszczególnych województwach. W związku z powyższym tego rodzaju zawody rozgrywane są od poziomu szkolnego do wojewódzkiego (np. Igrzyska młodzieży szkolnej organizowane przez Szkolny Związek Sportowy i imprezy proponowane przez ogólnokrajowe stowarzyszenia lub związki stowarzyszeń działających na rzecz sportu). W drugim przypadku celami są: rozszerzenie zasięgu sportu młodzieżowego, szczególnie w sportach olimpijskich, objęcie usystematyzowanym, długoletnim procesem szkolenia i współzawodnictwa najbardziej utalentowanych zawodników w celu doprowadzenia ich do mistrzostwa w rywalizacji międzynarodowej seniorów, dokonywanie corocznej analizy działań w poszczególnych sportach, klubach, gminach, powiatach i województwach (www.sportmlodziezowy.pl).

Zasady organizacyjne, oceny i ramowy program współzawodnictwa precyzują regulaminy opracowane w ramach SSM, a zasady techniczne i sportowe − regulaminy polskich związków sportowych. Zawody dla młodych utalentowanych sportowców mogą być organizowane w formie: Międzywojewódzkich Mistrzostw Młodzików (MMM) w sportach indywidualnych i Wojewódzkich

Mistrzostw Młodzików w grach, Mistrzostw Polski Młodzików (MPMło), Ogólnopolskiej Olimpiady Młodzieży (OOM), czyli Mistrzostw Polski Juniorów Młodszych, Mistrzostw Polski Juniorów (MPJ), Młodzieżowych Mistrzostw Polski (MMP). Tego rodzaju zawody rozgrywane są na szczeblu wojewódzkim, międzywojewódzkim i ogólnopolskim. (www.sportmlodziezowy.pl).

Współzawodnictwo dzieci i młodzieży uzdolnionej sportowo nadzorowane jest przez Departament Sportu Wyczynowego Ministerstwa Sportu i Turystyki (DSW MSiT), który współpracuje z Polską Federacją Sportu Młodzieżowego (PFSM). Kierownictwo sportowe nad zawodami podsystemu w poszczególnych sportach sprawują polskie związki sportowe.

Zawody podsystemu odbywają się w sportach wymienionych w części szczegółowej Regulaminu, w czterech kategoriach wiekowych: młodzik, junior młodszy, junior i młodzieżowiec – według kalendarza corocznie opracowywanego przy współudziale polskich związków sportowych i Polskiej Federacji Sportu Młodzieżowego. Zasady uczestnictwa sprecyzowane są w regulaminach szczegółowych poszczególnych sportów. W zawodach podsystemu mogą uczestniczyć zawodnicy i zawodniczki posiadający obywatelstwo polskie oraz licencję zawodnika uprawniającą do uczestnictwa we współzawodnictwie sportowym, wydaną przez właściwy polski związek sportowy (www.sport mlodziezowy.pl).

Klasyfikacją punktową objęte są: MMM (WMM w grach), OOM − MPJm, MPJ i MMP. Zawodnik, reprezentując klub sportowy w zawodach podsystemu, zdobywa punkty imiennie i dla klubu, który reprezentuje. W przypadku zmiany barw klubowych, w systemie ocen stosuje się podział zdobytych punktów (po 50%) pomiędzy klub przekazujący i klub przejmujący zawodnika. Uprawnienia do podziału punktów pomiędzy klubami (przekazującym i przejmującym zawodnika) występują, gdy zawodnik zmienił barwy klubowe pomiędzy zawodami mistrzowskimi zaliczonymi do SSM (MMM, OOM − MPJmł., MPJ, MMP). Podział punktów obowiązuje przez 2 lata, czyli za udział w dwóch kolejnych corocznych imprezach rangi mistrzowskiej, zaliczanych do systemu. Podziału punktów należy dokonać po zweryfikowaniu wyników przez polski związek sportowy. Podziału punktów dokonuje się na pisemny wniosek klubu, z którego odszedł zawodnik. Wniosek taki należy skierować do polskiego związku sportowego w terminie i formie określonej przez ten związek. Punktacja systemu obejmuje faktyczne uczestnictwo w zawodach na terenie kraju, zgodnie z przyjętym systemem współzawodnictwa (www.sportmlodziezowy.pl).

Polskie związki sportowe mogą przyznawać zwyczajowo przyjęte formy dodatkowego nagradzania zawodników (np. tęczowa koszulka, złoty pas itp.), lecz nie medale PZS za Mistrzostwo Polski. Organizacje sportowe, samorządy, sponsorzy mogą przyznawać nagrody rzeczowe dla zawodników pod warunkiem pozyskania dodatkowych środków na ten cel. Wręczanie nagród dodatkowych musi być uzgodnione, zaakceptowane przez MSiT (www.sportmlodziezowy.pl).

Bycie podmiotem szeroko rozumianego systemu sportowego „nakazuje" klubom respektowanie przepisów określonych w ustawach i rozporządzeniach dotyczących klasyfikacji zespołów, systemów rozgrywek sportowych, przyznawania licencji zawodnikom, trenerom, lekarzom i sędziom.

Kluby sportowe non-profit, aby móc realizować cele sportowe, coraz częściej podejmują działalność gospodarczą, z której przychody przeznaczają na działalność statutową. Organizują odpłatne zajęcia rekreacyjne, wynajmują obiekty, prowadzą różnego rodzaju giełdy.

Odnosząc się do działalności klubów, warto dokonać próby określenia ich fazy rozwoju (opis poszczególnych faz zawarto w rozdziale 1). Zdaniem autorki znajdują się one w fazie rozwoju publicznego, na co wskazują następujące argumenty: otrzymywanie stałych dotacji publicznych, nie tylko lokalny charakter działalności, ale również regionalny i krajowy, nastawienie na awans w rywalizacji i klasyfikacji sportowej, wielość i różnorodność celów, liczebność członków, w niektórych przypadkach stopień formalizacji. Ponadto większość klubów opiera swoją działalność zarówno na pracownikach, jak i osobach angażujących się społecznie.

2.2.5. Zasoby ludzkie klubów sportowych

Zasoby ludzkie klubów charakteryzuje swoisty dualizm: wśród nich są osoby związane bezpośrednio ze sportem (zawodnicy, instruktorzy, trenerzy) oraz przedstawiciele sfery administracyjno-technicznej (pracownicy biurowi, księgowi, kierownicy obiektów, szatniarze). Ów dualizm wynika również z charakteru współpracy; otóż część osób stanowią pracownicy opłacani, pozostałą – nieopłacani.

Specyfika działania klubów powoduje, że granica pomiędzy osobami pracującymi społecznie a pracownikami bywa nieostra – te same osoby pracują bowiem część czasu społecznie, za część pobierając wynagrodzenie. Tych, którzy są członkami klubów i pracują społecznie, nazywa się wolontariuszami wewnętrznymi. Osoby angażujące się w pracę klubu, ale bez oficjalnego członkostwa – to wolontariusze zewnętrzni. W toku codziennej działalności zaciera się granica między członkami a zewnętrznymi wolontariuszami – na równi bowiem angażują się oni w działania organizacji. Samo zresztą określenie „wolontariusz" wciąż nie jest powszechne. Ta sama osoba może być więc jednocześnie członkiem i pracownikiem lub zewnętrznym wolontariuszem i pracownikiem (Przewłocka, Adamiak, Zając 2012).

Organizacje sportowe, rekreacyjne i hobbystyczne wyróżniają się na tle całego sektora pod względem aktywności swoich członków, ponadto częściej korzystają z pracy wolontariuszy. Charakterystyczne dla nich jest to, że rzadziej

zatrudniają kobiety – o ile w całym sektorze pozarządowym 66% zatrudnionych stanowią kobiety, to w organizacjach sportowych i rekreacyjnych jest ich zaledwie 51%. Personel klubów jest także nieco starszy niż innych instytucji non-profit. Organizacje sportowe i rekreacyjne stanowią, statystycznie rzecz biorąc, najstarszą część sektora pozarządowego. Prawie 25% z nich powstało jeszcze przed 1989 rokiem (Elementarz 2005: 71−72).

Z cytowanego już raportu „Kultura fizyczna w Polsce" (2011) wynika, że w 2010 r. kluby sportowe liczyły ponad 514 tys. członków, a ćwiczyło w nich ponad 490 tys. osób. Wśród ćwiczących przeważali mężczyźni (83,8%), niespełna 2/3 stanowiły osoby w wieku do lat 18. Udział chłopców wśród młodzieży ćwiczącej ogółem wyniósł 81,1%. W polskich lub okręgowych związkach sportowych zarejestrowanych było 64,5% wszystkich ćwiczących.

Przyjmując za podstawę dyscyplinę sportu, można zauważyć, iż w 2010 r., podobnie jak w 2008 r., najpopularniejszym sportem w Polsce była piłka nożna − trenowało ją ok. 47% wszystkich ćwiczących w sekcjach sportowych. Liczba uprawiających tę grę przewyższała ponaddziewięciokrotnie liczbę ćwiczących w kolejnym pod względem popularności sporcie − piłce siatkowej (4,9% wszystkich ćwiczących w sekcjach sportowych w 2010 r. i 5,1% w 2008 r.). Na trzecim miejscu pod względem liczby ćwiczących w 2010 r. uplasowało się karate (3,6% w 2010 r., 3,9% w 2008 r.), a na czwartym lekkoatletyka (3,0% w 2010 r., 3,4 % w 2008 r.). Popularnymi dyscyplinami były również: strzelectwo sportowe (2,8% w 2010 r., 2,1% w 2008 r.), koszykówka (2,7% w 2010 r. i w 2008 r.) oraz pływanie (2,5% w 2010 r. i 2,3% w 2008 r.). Grupując pozostałe dyscypliny według podobnych kategorii, można zauważyć, iż 7,5% ćwiczących w klubach wybrało sporty walki (bez karate), na kolejnym miejscu znalazły się niewymienione wyżej sporty drużynowe – 2,8% (w tym piłka wodna i hokej na lodzie) oraz sporty wodne (oprócz pływania i piłki wodnej, która zaliczona została do gier zespołowych) – 2,6% (Kultura fizyczna w Polsce 2011).

Analizując dane dotyczące uczniowskich i wyznaniowych klubów sportowych można zauważyć, że w tej grupie zmalała liczba ćwiczących i sekcji sportowych. W UKS i klubach wyznaniowych ćwiczyło 370,9 tys. osób (o 37,9 tys. mniej niż w 2008 r.), a działało 15 047 sekcji (o 2618 sekcji mniej niż w 2008 r.). UKS i kluby wyznaniowe skupiają głównie młodzież szkolną, dlatego osoby w wieku do lat 18 stanowiły w nich 87,5% wszystkich ćwiczących. W porównaniu z klubami zajmującymi się sportem wyczynowym, w tych klubach większy był udział ćwiczących kobiet o ponad 20 pkt. proc. i wyniósł – 37,3 %. W UKS i klubach wyznaniowych najpopularniejsze rodzaje sportów to piłka nożna, piłka siatkowa, koszykówka i lekkoatletyka. Na kolejnych miejscach znajdowały się piłka ręczna, tenis stołowy i pływanie. Mniejsze są jednak dysproporcje pomiędzy poszczególnymi sportami: 20,6% ćwiczących

w sekcjach sportowych trenowało piłkę nożną, 16,9% piłkę siatkową, 1,4% koszykówkę, 8,3% lekkoatletykę. Karate, tak popularne w klubach sportowych, w UKS i klubach wyznaniowych trenowało tylko 0,9% ćwiczących (Kultura fizyczna w Polsce 2011).

Biorąc pod uwagę wszystkie kluby sportowe (łącznie z UKS i klubami wyznaniowymi), na 1000 mieszkańców Polski przypada 23 ćwiczących (tak samo jak w 2008 r.). Wskaźnik ten, podobnie jak w poprzednich latach, najwyższy był w województwie podkarpackim i wyniósł 35 (w 2008 r. – 36). Powyżej średniej krajowej znalazły się również województwa: małopolskie (29), zachodniopomorskie (28) oraz lubuskie, podlaskie i warmińsko-mazurskie (po 24). Najniższy wskaźnik odnotowano w województwach: świętokrzyskim i mazowieckim (po 18) oraz pomorskim (19). W porównaniu z 2008 r. wzrost wskaźnika wystąpił tylko w 3 województwach: najwyższy w opolskim – o 4 pkt. promilowe oraz zachodniopomorskim – o 3 pkt. promilowe. Województwa dolnośląskie, lubuskie, podlaskie, śląskie i warmińsko mazurskie utrzymały się na tym samym poziomie, w pozostałych zanotowano spadek wskaźnika, najwyższy w województwie lubelskim – o 5 pkt. promilowych i pomorskim – o 3 pkt. promilowe. Wśród młodzieży do lat 18 na 1000 osób ćwiczyło 80 (w 2008 r. wskaźnik ten wyniósł 83). Najwyższy był w województwach: podkarpackim (114) i małopolskim (99), najniższy natomiast w województwach: pomorskim (65) i mazowieckim (68). Porównując lata 2008 i 2010 zaobserwowano, że wzrost wskaźnika nastąpił w 7 województwach – najwyższym mogą pochwalić się województwa opolskie i zachodniopomorskie. W dwóch województwach (kujawsko-pomorskim i warmińsko-mazurskim) wskaźnik nie zmienił się, a w pozostałych siedmiu województwach zanotowano spadki – najwyższy w lubelskim i łódzkim (Kultura fizyczna w Polsce 2011).

W 2010 r. klasy sportowe posiadało 13 154 zawodników i zawodniczek: mistrzowską międzynarodową (15,8%), mistrzowską (24,7%) oraz pierwszą (59,5%). Kobiety stanowiły ponad 32% wszystkich zawodników posiadających klasy sportowe, a juniorzy i juniorki – 39,7%. Spośród sportów, w których nadawane są klasy sportowe, wyróżniały się: kolarstwo (7,7% zawodników z nadanymi klasami), lekkoatletyka (7,2%), snooker (6,4%) oraz kajakarstwo (4,8%). Województwami, w których ćwiczy najwięcej zawodników z klasami sportowymi, były: mazowieckie (16,2%), wielkopolskie (10,4%) oraz śląskie (10,3%). W 2010 roku przedstawiciele polskich związków sportowych wyłonili 8560 członków kadry narodowej, spośród których 38,2% stanowiły kobiety, a 54,5% juniorzy i juniorki. W porównaniu z 2009 r. nastąpił nieznaczny wzrost liczby reprezentantów Polski (o 7,9%). Również wśród kobiet i w kategoriach juniorskich liczba członków kadry narodowej wzrosła. Największą liczbę członków kadry narodowej w 2010 roku miały Polski Związek Pływacki (635 reprezentantów), Polski Związek Piłki Siatkowej (470), Polski Związek Hokeja

na Trawie (426) i Polski Związek Zapaśniczy (426). W kategoriach juniorskich najwięcej reprezentantów miały: Polski Związek Pływacki (490), Polski Związek Zapaśniczy (312) i Polski Związek Piłki Nożnej (304) (Kultura fizyczna w Polsce 2011).

Obok sportowców ważną grupę w klubach stanowi kadra szkoleniowa. Zgodnie z informacjami Ministerstwa Sportu i Turystyki (dane na 1.01.2011) uprawnienia do wykonywania zawodu instruktora sportu miało 62 194 osób; do wykonywania zawodu trenera II klasy − 18 979 osób, do wykonywania zawodu trenera I klasy − 2 971 osób i do wykonywania zawodu trenera klasy mistrzowskiej − 506 osób.

Z raportu „Kultura fizyczna w Polsce w latach 2008−2010" (2011) wynika, iż w 2010 r. kadra szkoleniowa klubów (poza uczniowskimi i wyznaniowymi) liczyła 26,4 tys. osób (łącznie z pracującymi społecznie). Wśród szkoleniowców największą grupę stanowili instruktorzy sportu – 50%. Trenerów (klasy mistrzowskiej, I i II) było niespełna 29%. W kategorii „inne osoby prowadzące zajęcia sportowe" odnotowano około 21% osób. W stosunku do 2008 r. liczba kadry szkoleniowej wzrosła o 3,4% (trenerów i instruktorów o 9,3%, natomiast liczba innych osób prowadzących zajęcia sportowe zmalała o 14,1%). W 2010 r. najwięcej trenerów szkoliło sportowców w klubach woj. śląskiego (13,0%), natomiast najmniej w klubach woj. świętokrzyskiego (2,3%). Najwięcej instruktorów było w woj. śląskim – 13,6%, a najmniej – w woj. podlaskim i świętokrzyskim (po 2,3%). Na 100 ćwiczących w Polsce przypadało 5,4 członków kadry szkoleniowej (instruktorów, trenerów i innych osób prowadzących zajęcia sportowe). Najwyższy wskaźnik wystąpił w woj. wielkopolskim (6,3), natomiast najniższy – w woj. małopolskim (4,7). W 2008 r. wskaźnik ten dla Polski wyniósł 5,2. W przypadku uczniowskich i wyznaniowych klubów sportowych w 2010 roku (w porównaniu z 2008) nieznacznie wzrosła liczba trenerów (klasy M, I i II), których było 4737 (o 153 więcej), natomiast zmalała liczba instruktorów − w 2010 r. było ich 9899 (o 191 mniej w porównaniu z rokiem 2008). Spadek nastąpił również wśród innych osób prowadzących zajęcia sportowe, których w 2010 r. było 5639 (o 1617 mniej niż w 2008 r.).

Zgodnie z art. 41, ust. 7 ustawy z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie (Dz. U. Nr 127, poz. 857 z późn. zm.) zajęcia sportowe w klubie uczestniczącym we współzawodnictwie organizowanym przez polski związek sportowy mogą prowadzić wyłącznie osoby posiadające tytuł zawodowy trenera lub instruktora sportu. Wymagania w tym zakresie określają zapisy wspomnianej ustawy o sporcie. W przypadku uzyskania tytułów za granicą, konieczne jest uznanie kwalifikacji do wykonywania zawodu trenera lub instruktora sportu w Polsce. Dotychczasowe wymagania ujęto w tabeli 13.

Tabela 13. Wymagania w związku z wykonywaniem zawodu instruktora i trenera

Instruktor sportu
• wykształcenie wyższe na kierunku Wychowanie fizyczne ze specjalizacją instruktorską w danym sporcie lub kierunek Sport ze specjalizacją trenerską w danym sporcie w wymiarze co najmniej 250 godzin lub • co najmniej średnie wykształcenie oraz ukończenie specjalistycznego kursu instruktorów w danym sporcie i zdanie egzaminu końcowego (kurs powinien trwać co najmniej 250 godzin)
Trener klasy II
• studia wyższe w ramach kształcenia umożliwiającego uzyskanie specjalistycznej wiedzy i umiejętności trenerskich • zaświadczenie o niekaralności za przestępstwa umyślne popełnione w związku ze współzawodnictwem organizowanym przez polski związek sportowy • posiadanie, przez okres co najmniej 2 lat, tytułu instruktora sportu ze specjalizacją w danym sporcie i ukończenie studiów podyplomowych w zakresie kształcenia umożliwiającym uzyskanie specjalistycznej wiedzy i umiejętności trenerskich lub posiadanie, przez okres co najmniej 2 lat, tytułu instruktora sportu ze specjalizacją w danym sporcie, posiadanie co najmniej świadectwa dojrzałości oraz ukończenie specjalistycznego kursu na stopień trenera klasy drugiej i zdanie egzaminu końcowego
Trener klasy I
• ukończone 18 lat • wykształcenie co najmniej średnie • udokumentowany dorobek w pracy szkoleniowej • zaświadczenie o niekaralności za przestępstwa umyślne popełnione w związku ze współzawodnictwem organizowanym przez polski związek sportowy
Trener klasy mistrzowskiej
• ukończone 18 lat • wykształcenie wyższe • udokumentowany dorobek w pracy szkoleniowej • zaświadczenie o niekaralności za przestępstwa umyślne popełnione w związku ze współzawodnictwem organizowanym przez polski związek sportowy • posiadanie co najmniej dwuletniego stażu w pracy trenerskiej ze stopniem trenera klasy pierwszej, konieczne jest odbycie specjalistycznego kursu na stopień trenera klasy mistrzowskiej oraz pozytywny wynik z egzaminu końcowego.

Źródło: Uzasadnienie do ustawy o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów, 2012, s. 128−130, strona internetowa http://ms.gov.pl/pl/deregulacja-dostepu-do-zawodow/i-transza/.

Jak wynika z badań własnych, trenerzy i instruktorzy współpracujący z klubami najczęściej zatrudnieni są w szkołach jako nauczyciele wychowania fizycznego; zdarza się też, iż prowadzą własną działalność gospodarczą lub uzyskali uprawnienia emerytalne, ale dalej pracują na rzecz klubu. Trenerzy zatrudniani są w ramach umów cywilnoprawnych lub jako wolontariusze. Z klubami współpracują również lekarze, rehabilitanci, dietetycy, psychologowie. Na ogół współpraca ta odbywa się w ramach umów zleceń lub ma charakter działalności społecznej. Nad przebiegiem imprez sportowych czuwają sędziowie.

Pozasportową sferę społeczności klubów tworzą zarządzający klubami: członkowie władz statutowych (zarząd, komisja rewizyjna, sąd koleżeński), rodzice zawodników, sympatycy klubu. Są to grupy „udzielające się społecznie". W niektórych klubach, jeśli występuje taka możliwość i potrzeba, zatrudniani są pracownicy opłacani: pracownik biurowy zajmujący się prowadzeniem dokumentacji i obsługą członków stowarzyszenia, pracownik sekretariatu, księgowy, kierownik obiektu, pracownicy obsługi: ratownicy, szatniarze, bileterzy, osoby sprzątające. Nierzadko te same osoby pełnią różne obowiązki, np. szatniarza i sprzedającego bilety.

Wśród osób związanych z klubami i „zasilającymi" ich formalne struktury są na ogół rodzice zawodników. Najbardziej zaangażowani rodzice starają się wspomagać kluby, pozyskując środki finansowe, nagrody rzeczowe, sprzęt sportowy lub pomagają przy organizacji przejazdów młodych sportowców na zawody. Niekoniecznie ci najbardziej zaangażowani stanowią władze stowarzyszenia lub stanowią grono jego oficjalnych członków. Obok społeczników są osoby, które pomimo bycia członkami pozostają bierne. Niewielkie zaangażowanie tłumaczą brakiem czasu lub potrzeby społecznego udzielania się.

Ta ostatnia grupa z reguły nazywana bywa działaczami społecznymi. Z niektórymi klubami współpracują też wolontariusze. Czasami nazwy te używane są zamiennie, ponieważ obie grupy wykonują działalność dobrowolnie, świadomie i nieodpłatnie. W przypadku osób określanych działaczami, czyli na ogół rodziców, motywem ich zaangażowania są więzi rodzinne. Wolontariusze angażują się w działania klubów z różnych powodów, najczęściej chcą zdobyć doświadczenia, którymi mogą się pochwalić, poszukując pracy. Ponadto mogą spotkać ciekawych ludzi.

Praca wolontariuszy sportowych ma zróżnicowany charakter. Do zadań powierzanych przedstawicielom tej grupy zaliczyć można takie, jak: obsługa szatni, obsługa techniczna i pomoc logistyczna (wykonywanie szeregu zadań związanych z przygotowaniem infrastruktury), obsługa biura zawodów (np. wydawanie numerów startowych, rejestrowanie podpisów), obsługa punktu informacyjnego, zbieranie dokumentacji, podawanie szczegółowych informacji, wydawanie regulaminów i programów zawodów, obsługa mediów, depozytu, parkingu, pomoc w dziale marketingowym, pomoc medyczna i sędziowska, tłumaczenie, pomoc zawodowemu trenerowi w jego obowiązkach, pilnowanie porządku i bezpieczeństwa dzieci (Przekrój stanowisk… 2010). Wolontariusze potrzebni są również do prac związanych z utrzymywaniem porządku na terenie obiektów sportowych, zbierają potencjalnie niebezpieczne przedmioty, jak kamienie, puszki, szkło itp. z sektorów i boisk treningowych. Wykorzystywani są także do obsługi strefy wejścia; wpuszczają i wypuszczają upoważnione osoby do obiektów sportowych, pilnują strefy wejścia, kierują kibiców do właściwych wejść. Ci, którzy obsługują sektory, informują kibiców o wyznaczonych miejscach, rozwiązują bieżące problemy, kierują ruchem kibiców.

Wolontariusze mogą pełnić funkcję noszowego (np. studenci fizjoterapii wspierający sztab medyczny). W dyscyplinach rozgrywanych na parkiecie, w sali, np. w koszykówce, siatkówce, piłce ręcznej, futsalu itd., wolontariusze, potocznie nazywani „mopowymi", w czasie przerw w grze usuwają z parkietu zanieczyszczenia, które mogą spowodować m.in. poślizgnięcie się lub upadek zawodników. W maratonach i imprezach biegowych wolontariusze potrzebni są do obsługi punktów żywieniowych i z napojami, a także do obsługi mety i pomocy podczas ceremonii dekoracji zwycięzców (Przekrój stanowisk… 2010).

Wolontariusze sportowi mogą wykonywać rozmaite prace. Biorąc pod uwagę ich charakter, można dokonać ich podziału na: pomoc techniczną, pomoc administracyjną i organizacyjną oraz pomoc specjalistyczną (Sutko 2011). Podział ten wraz z wyróżnieniem stanowisk, czynności i wymagań stawianych przed kandydatami przedstawiono w tabeli 14.

Tabela 14. Stanowiska, zadania, czynności i wymagania w wolontariacie sportowym

Pomoc techniczna		
Stanowisko, zadanie	Przykładowe czynności	Wymagania
Obsługa techniczna	rozstawianie sprzętu, obsługa magazynu, konserwacja sprzętu	siła fizyczna, wytrzymałość
Obsługa parkingu	kierowanie ruchem, wydawanie numerów parkingowych, udzielanie informacji	szybkość, spostrzegawczość, komunikatywność
Pracownik gospodarczy	utrzymanie porządku w salach treningowych, na boiskach, w sektorach, na terenie obiektu sportowego i w innych miejscach, czyszczenie boisk, parkietów w czasie przerw, czyszczenie sprzętu sportowego	odpowiedzialność, znajomość obsługi sprzętów, sprawność
Pomoc administracyjna i organizacyjna		
Stanowisko, zadanie	Przykładowe czynności	Wymagania
Obsługa biura	pomoc administracyjna i organizacyjna, drukowanie materiałów, kopiowanie, wypisywanie delegacji	odpowiedzialność, dokładność, szybkość, komunikatywność
Obsługa mediów	prowadzenie dokumentacji, rejestracja drużyn i zawodników, współpraca z zawodnikami, współpraca z innymi placówkami	odpowiedzialność, dokładność, szybkość, komunikatywność
Tłumacz	porozumiewanie się na płaszczyźnie zawodnicy−personel lub tłumaczenie przebiegu konkurencji dla danej grupy kibiców z innego kraju	dobra znajomość języka, dobra znajomość, słownictwa z zakresu danej konkurencji sportowej
Obsługa wejścia	wpuszczanie, wypuszczanie kibiców, upoważnionych osób, pilnowanie, by kibice nie wnosili niebezpiecznych przedmiotów, współpraca ze służbami porządkowymi	siła fizyczna, wytrzymałość, stanowczość
Obsługa punktu z napojami	dostarczenie napojów dla zawodników, informowanie o rozkładzie konkurencji	dobra organizacja pracy

Tab. 14 (cd.)

Pomoc specjalistyczna		
Stanowisko, zadanie	Przykładowe czynności	Wymagania
Obsługa medyczna	udzielanie pierwszej pomocy zawodnikom, kibicom, personelowi	umiejętność udzielania pierwszej pomocy, odpowiedzialność, szybkość działania
Sędzia	współpraca z organizatorem, czuwanie nad zgodnym z przepisami przebiegiem zawodów	znajomość zasad obowiązujących w danej dyscyplinie i poszczególnych konkurencjach, uczciwość, stanowczość, spostrzegawczość, dobra kondycja
Trener	prowadzenie rozgrzewki, treningu	określone ustawowo, zależne od rodzaju dyscypliny

Źródło: M. Sutko, *Wolontariat w sporcie*, strona internetowa www.wolontariat-sportowy.pl (dostęp: 28.07.2011).

Z raportu dotyczącego organizacji pozarządowych (Przewłocka, Adamiak, Zając 2012) wynika, że wolontariuszy najczęściej poszukują stowarzyszenia i fundacje prowadzące projekty na skalę ogólnopolską, posiadające największe fundusze. W przypadku poszukiwanych wolontariuszy, ale i pracowników (z wyjątkiem specjalistów o ściśle określonych kwalifikacjach), bardzo duże znaczenie ma ich odpowiedzialność, lojalność oraz zaangażowanie. Motywacje pracowników i wolontariuszy mają charakter niematerialny. „Gdyby nie silna motywacja wewnętrzna, to dawno zmieniliby pracę z powodu wysokości swoich zarobków". Sam udział w działaniach organizacji lub też ciekawych wydarzeniach stanowi wystarczającą nagrodę za ich wysiłek, a działalność społeczna pozwala im zdobyć doświadczenie i kontakty, które będą mogli wykorzystać w innych sferach życia.

Niestety w klubach jest coraz mniej działaczy społecznych. Jeden z respondentów wspomniał nie tylko o ich braku, ale też o niewielkim zaangażowaniu: „Niepokojące jest, że w klubach brakuje wolontariuszy, działaczy, niewystarczające jest zaangażowanie w życie społeczności klubowej tych, którzy zdecydowali się do niej przystąpić, poza tym działacze często mają nieaktualną wiedzę na temat funkcjonowania organizacji sportowych" (R1).

Podsumowując, można stwierdzić, że zasoby ludzkie badanych klubów są zróżnicowane (co jest zgodne z charakterystyką klubów zaprezentowaną w rozdziale 1). W dwunastu podmiotach ich liczba przekracza 250 osób, w kolejnych jedenastu – waha się od 51−250 członków, dwa kluby liczą do 50 członków. W każdym z przypadków większość stanowią zawodnicy. Jak wynika z relacji osób związanych z klubami, zasoby ludzkie postrzegane są w kategoriach ilościowych i jakościowych. Zwraca się uwagę na liczbę osób zrzeszonych

w klubach, dokonuje się ich strukturyzacji, wskazuje ich zadania i wartościuje kompetencje. Poniżej przedstawiono przykładowe opinie o zasobach ludzkich badanych klubów.

Zasoby ludzkie klubu są perspektywiczne. Warto zwrócić uwagę na relacje klubu z otoczeniem: pomyślną współpracę ze szkołami, sponsorami zapewniającymi stałe wsparcie i z władzami lokalnymi […]. Stosunki z kibicami też układają się nieźle. Atmosfera na meczach jest właściwa, na trybunach panuje spokój. (K18)

Obecnie klub zrzesza około 900 członków – w tym około 500 zawodników; pozostali członkowie to trenerzy, pracownicy, rodzice zawodników i działacze społeczni. Ponad 300 osób to tzw. honorowi członkowie klubu. Do prowadzenia spraw klubowych zatrudniani są pracownicy. Obecnie w oparciu o umowę o pracę zatrudnionych jest 19 osób: dyrektor, sekretarka, kierownik eksploatacji obiektu, pracownicy księgowości i obsługi technicznej, a na podstawie subkontraktów (umów zleceń) 32 osoby: trenerzy i ratownicy. Najliczniejszą grupę stanowią długoletni pracownicy i działacze. Najwyższą władzą stowarzyszenia jest zgromadzenie delegatów. Klub posiada zarząd, na czele którego stoi prezes oraz organ kontroli wewnętrznej – komisję rewizyjną. (K 24)

Klub liczy obecnie 300 członków, w tym 200 zawodników trenujących w pięciu sekcjach. Szkolenie prowadzone jest w następujących kategoriach: trampkarz, młodzik, kadet, junior, senior (nazewnictwo jest zróżnicowane w zależności od dyscypliny). Wychowankami klubu są zawodnicy, którzy uprawiają sport wyczynowy – profesjonalnie, są nawet reprezentantami kraju. W klubie jest około 50 członków, których można nazwać wolontariuszami, ponieważ działają społecznie [...]. Na przestrzeni ostatnich 10 lat liczba ta się nie zmienia. Aktualnie w klubie zatrudniona jest jedna osoba na umowę o pracę i siedem − na umowę o dzieło. W ostatnich 10 latach w tym zakresie nie wystąpiły istotne zmiany. (K25)

W latach 1973−2010 przewinęło się przez klub ponad 2000 dzieci i młodzieży. Spośród tej grupy wielu zawodników i zawodniczek odniosło liczne sukcesy: medale w Mistrzostwach Polski różnych grup wiekowych, a także w Mistrzostwach Europy i Świata oraz miejsca punktowane na Mistrzostwach Świata. Pięcioosobowy zarząd klubu (prezes, wiceprezes, skarbnik, dwóch członków) stanowią byli zawodnicy. Obecnie zatrudnione są 3 osoby: trenerka, instruktor i księgowa. Wyczynowo trenuje 43 zawodników, a rekreacyjnie – 20. (K27)

Na chwilę obecną w klubie jest 210 członków, w tym 160 zawodników trenujących w trzech sekcjach. Pozostałe osoby to trenerzy, pracownicy, rodzice zawodników i działacze społeczni.

Wśród pracowników są kierownik klubu, sekretarka, kierownik eksploatacji obiektu, pracownicy księgowości, obsługi technicznej, trenerzy, opieka medyczna. (K41)

Uczniowski Klub Sportowy X istnieje dwa lata. Zrzesza 100 członków, w tym 75 zawodników. Pozostali członkowie to trenerzy, działacze społeczni, wolontariusze, rodzice zawodników. Klub nie zatrudnia nikogo w oparciu o umowę o pracę. Prowadzeniem klubu zajmują się działacze społeczni, trenerzy pracują w ramach umów zleceń. (K83)

Obecnie klub zrzesza 350 członków, w tym 250 zawodników. W oparciu o umowę o pracę zatrudnionych jest 20 osób: dyrektor, sekretarka, kierownik obiektu, pracownicy obsługi technicznej, księgowości i administracji. Na podstawie umów cywilnoprawnych zatrudniani są trenerzy, instruktorzy oraz ratownicy medyczni (około 30 osób). Najliczniejszą grupę stanowią długoletni działacze i zawodnicy. (K93)

W kolejnym rozdziale przedstawiono proces zarządzania zasobami ludzkimi w klubach oraz specyficzne problemy dotyczące gospodarowania ludźmi, które zaobserwowano w toku badań.

Rozdział 3. Zarządzanie zasobami ludzkimi w polskich klubach sportowych non-profit

3.1. Procesowe ujęcie zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi może być analizowane, o czym wspomniano w rozdziale 1, z różnych perspektyw. W niniejszej części, prezentując wyniki badań własnych, dokonano próby strukturalizacji zagadnień. W pierwszej części scharakteryzowano praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, opierając się na ujęciu procesowym (Listwan 2010: 16−77), w którym składniki zarządzania kadrami zostały podzielone na trzy fazy: planowania, realizacji i kontroli, zgodnie z cyklem organizacyjnym (rys. 12).

Rys. 12. Fazy realizacji funkcji personalnej

Źródło: oprac. własne na podstawie T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, wyd. IV, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 76−77

Najpierw omówiono fazę planowania i kontroli, przyjmując, iż kontrola polega najogólniej na skonfrontowaniu wykonania z planami, a w dalszej kolejności – etapy realizacji.

W drugiej części rozdziału przedstawiono problemy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, jakie ujawniły się w toku prowadzonych badań.

3.1.1. Faza planowania i kontroli

Planowanie ma charakter przygotowawczy i polega na określeniu celów działania i sposobów ich realizacji. W zarządzaniu zasobami ludzkimi jest określane jako planowanie zatrudnienia. Obejmuje analizę zasobów ludzkich oraz szacowanie potrzeb kadrowych pod względem ilościowym (liczebności) i jakościowym (struktury kompetencji) w danym przedziale czasowym. W wyniku realizacji tej funkcji powstają plany kadrowe, które są wyznacznikiem wszystkich działań personalnych i stanowią syntetyczne kryterium kontroli procesu zarządzania zasobami ludzkimi.

Odnosząc się do fazy planowania w klubach, można stwierdzić, że ten etap jest zaniedbywany. W większości badanych podmiotów nie ma strategii ujmujących cele i kierunki działania, nie istnieją także strategie personalne, precyzujące założenia dotyczące zatrudniania, motywowania, oceniania i rozwoju kadr. Wszelkie działania dotyczące ludzi mają charakter doraźny, rutynowy, nie są spójne, często opierają się na dawno wypracowanych sposobach postępowania, w związku z czym nie są dostosowane do bieżących warunków, zmiennego otoczenia, wzrastających potrzeb i oczekiwań klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Niektórzy przedstawiciele klubów twierdzą, że planowanie ma charakter nieformalny, a nawet spontaniczny. Powstające w ten sposób zarysy przyszłych działań nie mają formy pisemnej, ale „są w głowach" zainteresowanych.

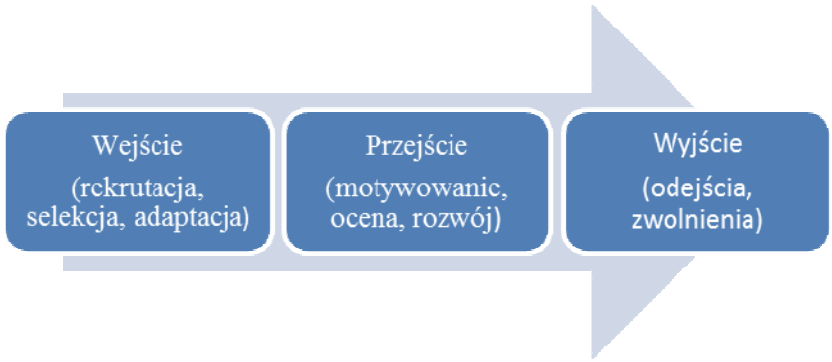
Dowodem zaniedbywania funkcji planistycznej jest brak orientacji osób związanych z klubami co do wizji, misji i długookresowych planów tych podmiotów. Świadomości potrzeby planowania nie mają również przedstawiciele zarządów. Ci, mówiąc o misji, nawiązują do zapisów statutowych, w których muszą być określone cele działalności stowarzyszeń. Władze tłumaczą również brak planów długookresowych trudną sytuacją finansową, np.: „Generalnie brak środków finansowych ma swoje odzwierciedlenie w poziomie szkolenia i osiąganych wynikach organizacyjnych i sportowych. Przy takich uwarunkowaniach, zarządzanie koncentruje się przede wszystkim na sprawach bieżących, bez możliwości realizacji zamierzeń w przyszłości. Z powyższych powodów klub nie posiada długofalowej koncepcji działania i nie tworzy planów zatrudnienia". Z kolei jeden z trenerów, nawiązując do misji stwierdził, że „jedyną, którą zna, jest jego własna misja wynikająca z zamiłowania do sportu i pracy szkoleniowej". Sprowadzanie misji do roli odgrywanej w klubie nie jest rzadkością. Wiele osób związanych z klubami postrzega ją z perspektywy własnej pracy na rzecz organizacji.

W klubach trudno też wskazać działania składające się na fazę kontroli. Przyjmując, że istotą kontroli jest porównanie efektów z celami, nie ma podstawy do czynienia porównań, bo nie ma jasno sprecyzowanych celów. O planowaniu średnio- i krótkookresowym wspominają trenerzy. Na ogół na podstawie

obserwacji osiągnięć zawodników przewidują szanse na pozycje medalowe podczas mistrzostw Polski w poszczególnych kategoriach wiekowych. Jest to istotne, ponieważ wyniki przekładają się na uzyskane punkty i dofinansowanie dalszej działalności. Kontrola w tym przypadku sprowadza się do „zadowolenia" z realizacji planów lub „braku satysfakcji", gdy „się nie uda". Większość szkoleniowców prowadzi bardziej lub mniej wnikliwe analizy przyczyn zaistniałej sytuacji, choć nie zawsze wnioski z tych analiz są powodem zmian w metodach treningowych.

3.1.2. Faza realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi

W fazie realizacji (rys. 13), zgodnie z ujęciem systemowym organizacji wyodrębniono: „wejście" (dobór kadr), „przejście" (rozwój i motywowanie) i „wyjście" (odejścia pracowników). Opisując fazę realizacji, skoncentrowano się na trzech grupach podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi: pierwszą stanowią sportowcy, drugą − szkoleniowcy, trzecią − pracownicy najemni, czwartą − działacze i wolontariusze.



Rys. 13. Procesy fazy realizacji funkcji personalnej

Źródło: oprac. własne na podstawie T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, wyd. IV, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 76−77

Podsystem „wejścia" – pozyskiwanie i adaptacja

Proces pozyskiwania pracowników (Pocztowski 2008: 132−148; Janowska 2010: 66−82; Listwan 2010: 101−144) wymaga ustalenia, ilu i jakich pracowników należy zatrudnić. Po określeniu konkretnych stanowisk przeznaczonych do obsady należy stworzyć ich opisy oraz profile kandydatów. Spośród ogółu wymogów należy wybrać te, które w największym stopniu będą brane pod uwagę przy ocenie kandydatów. Są to kryteria doboru, czyli cechy najbardziej

pożądane na danym stanowisku. Następnie przygotowuje się akcję rekrutacyjną, która ma na celu zainteresowanie potencjalnych kandydatów podjęciem pracy na oferowanym przez firmę stanowisku. Prawidłowo przeprowadzona powinna zagwarantować napływ ofert osób, które w największym stopniu spełniają oczekiwania przyszłego pracodawcy i jednocześnie odwieść od zamiaru ubiegania się o pracę tych, którzy kryteriów wejściowych nie spełniają.

Decydując się na obsadzenie wakującego stanowiska, należy rozważyć możliwość zastosowania różnych form rekrutacji: wewnętrznej lub zewnętrznej, szerokiej bądź segmentowej, otwartej lub zamkniętej. Rekrutacja wewnętrzna wiąże się z uruchomieniem procesu informującego o możliwości ubiegania się o wolne stanowisko. Sposobem dotarcia do zainteresowanych są: stosowne komunikaty na tablicach ogłoszeń, w biuletynach i pismach zakładowych, komunikaty nadawane przez radiowęzeł lub przekazywane pracownikom przez ich przełożonych. Drogą do potencjalnych kandydatów spoza firmy są: ogłoszenia w mediach (np. w prasie codziennej, fachowej, radiu i telewizji), biura pośrednictwa pracy, agencje doradztwa personalnego, kontakty z instytucjami kształcącymi (np. szkołami wyższymi), „otwarte drzwi", tj. spotkania na terenie firmy poświęcone jej działalności i możliwościom, jakie oferuje przyszłym pracownikom, targi pracy, wewnętrzne bazy danych (informacje o osobach wcześniej ubiegających się o przyjęcie do pracy), internetowe bazy danych.

Po złożeniu przez kandydatów dokumentów aplikacyjnych rozpoczyna się selekcja – ocena przydatności kandydatów w kontekście przyjętych wymogów, tj. profilu kandydata. Przygotowując procedurę selekcji, należy rozważyć, za pomocą jakich technik można najlepiej ocenić określone jako kryteria doboru umiejętności, cechy, zakres wiedzy poszczególnych kandydatów oraz możliwości ich wykorzystania (koszty, wcześniejsze doświadczenia). Najczęściej stosowanymi technikami selekcji są: analiza dokumentów aplikacyjnych – życiorysu *(curriculum vitae)*, listu motywacyjnego (podania o pracę), kwestionariusza osobowego, świadectw pracy, dyplomów i zaświadczeń o odbytych szkoleniach, świadectw zdrowia itp.; referencje (listowne, telefoniczne); rozmowy kwalifikacyjne; testy (testy zdolności, testy psychologiczne, próbki i symulacje pracy), Assesment Center (centrum/ośrodek oceny).

Po zebraniu istotnych informacji (dzięki wykorzystaniu odpowiednich technik selekcji) następuje ich analiza. Jest to etap doboru, w którym określa się stopień przydatności poszczególnych kandydatów i podejmuje decyzję o przyjęciu tego spośród nich, który w największym stopniu spełnił przyjęte kryteria.

Jak wynika z badań, kluby systematycznie **pozyskują zawodników**. Za nabór i selekcję odpowiedzialni są w większości trenerzy. Na ogół czynią to we współpracy ze szkołami, w których dzieci podejmują naukę. Przedstawiciel jednego z takich klubów (K4) tłumaczy, iż reprezentowany przez niego podmiot „współpracuje z kilkoma szkołami podstawowymi z terenu miasta. Do zadań klubu należy organizacja naboru uczniów do pierwszych klas pływackich,

opieka nad klasami sportowymi, organizacja zawodów i obozów, szkolenie zawodników. Klub szkoli również dzieci i młodzież szkoły mistrzostwa sportowego, w której skład wchodzi cały pion klas sportowych, od klasy pierwszej szkoły podstawowej, przez gimnazjum, do ostatniej klasy liceum".

W wielu przypadkach wstępna selekcja dokonywana jest przez nauczycieli wychowania fizycznego, którzy przygotowując reprezentacje szkół do udziału w szkolnych zawodach sportowych, weryfikują zdolności startujących. Najzdolniejsze dzieci „kierowane" są do klubów.

Ponieważ kluby są ukierunkowane na osiąganie wyników w sporcie kwalifikowanym, ich zamiarem jest zwerbowanie tych, którzy mają predyspozycje do trenowania. Zdarza się, że przeprowadzają specjalistyczną weryfikację kandydatów, o czym świadczy poniższa wypowiedź: „Badania identyfikacyjno-selekcyjne talentów sportowych opierają się głównie na subiektywnej ocenie szkoleniowca. Rola lekarza zazwyczaj ogranicza się do przeprowadzenia badań sportowo-lekarskich w przychodni sportowej lub innej i orzeczenia o zdolności do uprawiania sportu lub nie. W nielicznych klubach jest to prowadzone systemowo i w tej ocenie uczestniczy grono ekspertów. Zdarza się jednak, iż badania identyfikacyjno-selekcyjne są prowadzone przez wysokokwalifikowanych trenerów oraz grono wspomagających badaczy – ekspertów i obejmują: badania somatyczne obejmujące podstawowe pomiary antropometryczne oraz skład ciała, czynniki biomechaniczne obejmujące momenty sił oraz grup mięśniowych, fizjologiczne, psychologiczne obejmujące inteligencję, koncentrację uwagi, czas reakcji, koordynację wzrokowo-ruchową, ustosunkowania interpersonalne" (Talent Sportowy 2008: 111−159).

Przedstawiciel innego z badanych klubów (K24) informuje, że decyzję o przeprowadzeniu sprawdzianu sprawnościowego podejmują trenerzy poszczególnych sekcji. W tej, którą on reprezentuje, testy prowadzone są wśród przedszkolaków, co podyktowane jest „wczesnodziecięcą specyfiką dyscypliny". Z wypowiedzi trenerów prowadzących tego rodzaju weryfikację wynika, że „ma ona charakter formalny i właściwie jest niepotrzebna". Po pierwsze następuje spadek zainteresowania sportem wyczynowym, „zatem chcąc utrzymać sekcję, trzeba przyjąć wszystkich, którzy chcą". Kilku szkoleniowców zwróciło uwagę na to, że nawet jeśli dziecko ma predyspozycje, to nie zawsze zgodę na zabawę ze sportem wyrażają jego rodzice. Choć są i tacy, którzy są zainteresowani, by syn lub córka uprawiali ten, a nie inny sport, w imieniu pociech deklarują przystąpienie do trenowania.

W niektórych podmiotach (np. K19) nie prowadzi się wstępnej selekcji. Szkoleniowcy, często nauczyciele wychowania fizycznego w szkołach, pracują z dziećmi, których rodzice wyrażają zgodę na udział dzieci w zajęciach sportowych. Uważają, że „najpierw trzeba nauczyć tych młodych ludzi podstawowej dla danej dyscypliny techniki, a potem oceniać, jak sobie radzą i czy mają szansę osiągania wyników na wyższym poziomie". Przedstawiciel innego z klubów

(K64) twierdzi, że w ich przypadku „na ogół przyjmuje się dzieci na prośbę ich rodziców. Nie praktykuje się wstępnych sprawdzianów umiejętności; wymagane jest świadectwo lekarskie dotyczące stanu zdrowia kandydata".

Kluby prowadzące rekrutację, informują o tym na stronach internetowych. Ogłoszenia są z reguły krótkie, zorientowane na komunikaty o terminie sprawdzianów, sposobie zgłaszania kandydatów, ogólnych warunkach trenowania. Przykłady takich ogłoszeń zamieszczono poniżej.

Klub organizuje nabór do sekcji. Zapraszamy dzieci w wieku od 5 do 10 lat. Zajęcia odbywać się będą pod opieką wykwalifikowanej kadry trenerskiej oraz instruktorskiej. Istnieje możliwość wypożyczenia sprzętu sportowego. Serdecznie zapraszamy. (K1)

Klub razem ze szkołą podstawową zapraszają dzieci do pierwszej klasy sportowej. Nabór odbędzie się w sali gimnastycznej szkoły, przy ulicy…, w jednym z proponowanych terminów i będzie polegał na przeprowadzeniu testów sprawnościowych (konieczny strój sportowy)

07−08.03.2013 r., godz. 16:30
14−15.03.2013 r., godz. 16:30
21−22.03.2013 r., godz. 16:30
04−05.04. 2013 r., godz. 16:30

W dniu …, w godz. … dzieci spotkają się na grach i zabawach. Zapisów na test sprawnościowy należy dokonać w sekretariacie szkoły, telefon. (K2)

Koleżanki i Koledzy!

Nasz klub to przede wszystkim klub dziecięcy i młodzieżowy. Miejsce, w którym możecie rozwijać sprawność i spełnić swoje marzenia o mistrzostwie sportowym. Spotkacie tu świetnych trenerów i młodych sportowców. Macie szanse na nawiązanie nowych znajomości, może nawet przyjaźni. Spędzimy tu razem niezwykłe chwile. Zapewnimy Wam moc niezapomnianych wrażeń. Uprawianie sportu jest sposobem spędzania czasu, fascynującym hobby, stylem życia. Daje możliwość doskonalenia się i zdrowej rywalizacji. Pamiętajcie, że systematycznie trenując, rozwijacie kondycję fizyczną i dbacie o zdrowie. Sport to hart dla ducha i ciała. Dzięki sportowi jesteśmy sprawni, dobrze zorganizowani, dobrze się uczymy. Przyłączcie się do nas! Czekamy na Was!

Drodzy Rodzice!

Oferujemy Waszym dzieciom możliwość udziału w zajęciach sportowych naszych sekcji, czyli początek sportowej przygody. Uprawianie sportu ma nieoceniony wpływ na młodego człowieka:

- doskonali zdrowie fizyczne i psychiczne,
- zapobiega chorobom i innym niepożądanym zjawiskom związanym z rozwojem,
- kształtuje charakter i wolę,
- rozwija poczucie dyscypliny i odpowiedzialności,
- uczy współdziałania,
- pozwala nabrać zaufania do samego siebie i wiary we własne możliwości,
- pobudza procesy myślowe,
- zaspokaja potrzeby wyżycia się ruchowego i rywalizacji sportowej, zgodnie z zasadą fair play,
- jest zabawą i sposobem na spędzanie wolnego czasu, alternatywnym dla zabawy z komputerem lub nudy – źródła patologii społecznych.

Pamiętajcie:

- Sport ma korzystny wpływ na wszechstronny rozwój młodego organizmu;
- Sport jest tak samo ważny jak zdobywanie wiedzy;

- Sport to skuteczny sposób wychowania młodych ludzi;
- Sport stanowi doskonałe przygotowanie do dorosłego życia.

My i nasze dzieci już wybraliśmy. Dołączcie do nas! Prowadzimy nabór do każdej sekcji. Informacje można uzyskać w siedzibie Klubu – przy ul. … lub pod telefonem …, w godz. 8.00–16.00. (K24)

Kluby przyjmują także zawodników, którzy wstępny etap szkolenia odbyli w prywatnych szkółkach (np. jeździeckich, pływackich, tenisowych). Z reguły pierwsi trenerzy, obserwując podopiecznych, zachęcają do przystąpienia do sekcji, w której stawia się na sport wyczynowy. Do klubów trafiają też zawodnicy, którzy zrezygnowali z reprezentowania innego klubu. W takich sytuacjach oba kluby porozumiewają się, a w przypadku zawodników licencjonowanych muszą dostosować się do przepisów polskiego związku sportowego działającego w określonej dyscyplinie.

Zawodnicy wskazują różne powody rozpoczęcia swojej przygody ze sportem: wyniki sprawdzianu sprawnościowego, któremu poddano ich jako przedszkolaków, realizacja marzenia o karierze sportowej, rodzinne tradycje sportowe, zachęcenie przez kolegów, marzenia rodziców o karierze sportowej dziecka, a niekiedy przypadek.

Kolejną grupą osób związanych z klubami są **szkoleniowcy**. W badanych klubach pozyskiwanie trenerów ma miejsce wtedy, gdy dotychczasowy szkoleniowiec odchodzi z pracy lub klub rezygnuje ze współpracy z nim. Gdy występuje potrzeba zatrudnienia osoby do prowadzenia zajęć, kandydaci poszukiwani są poprzez sieć nieformalnych kontaktów, spośród trenerów lub byłych zawodników klubów w danym regionie. Podstawą zatrudnienia szkoleniowców są kwalifikacje zgodne z ustawą o sporcie.

Były prezes dużego stowarzyszenia, opisując proces pozyskiwania kadr, stwierdził, iż „propozycje w zakresie rekrutowania zgłaszają zarządowi poszczególne sekcje. O zatrudnieniu decyduje zarząd klubu. W celu sprawdzenia przydatności pracownika, konieczne są udokumentowane kwalifikacje oraz doświadczenie zawodowe. Formą zatrudnienia jest umowa o pracę lub umowa o dzieło" (K25). W innym dużym klubie na pięciu trenerów trzech stanowi rodzinę (mąż, żona i syn). Z punktu widzenia istoty stowarzyszenia nie powinno to budzić wątpliwości, tym bardziej że trenerzy mają kwalifikacje formalne. Jednak powody zatrudnienia (decydent nie brał pod uwagę poszukiwania bardziej doświadczonej osoby) i konsekwencje tego działania (usprawiedliwianie spóźnień, ograniczanie obowiązków, przyznawanie nagród) na pewno można uznać za praktyki nepotystyczne (K24).

Pozyskiwanie pracowników jest działaniem sporadycznym. W większości klubów zatrudnionych jest niewiele osób, a i te rzadko rezygnują z pracy. Na ogół i w tym przypadku korzysta się z nieformalnych kanałów, referencji i poleceń osób związanych z klubami. Chęć podjęcia pracy za określone

wynagrodzenie jest istotniejsza niż posiadane kompetencje. Taka sytuacja miała miejsce w przypadku zatrudniania w dużym klubie kierownika obiektu. Rekrutacja rozpoczęła się od umieszczenia ogłoszenia w prasie lokalnej. Kandydaci składali dokumenty aplikacyjne (c.v. i listy motywacyjne). Analizy treści tych dokumentów dokonali wybrani członkowie zarządu i dyrektor klubu. Następnie kandydatów zapraszano na rozmowę kwalifikacyjną. Niektórzy rezygnowali, gdy dowiadywali się, jakie wynagrodzenie proponują władze klubu. Spośród pozostałych wybrano osobę, która owszem, spełniała kryteria kwalifikacyjne, ale przede wszystkim „nie zraziła się wysokością zarobków" (K42).

W większych stowarzyszeniach, o „długoletniej tradycji", wielokrotnie zdarzało się zatrudnienie dyrektora klubu „poleconego przez władze".

Przypadek doboru na stanowisko dyrektora klubu w dużym stowarzyszeniu ujęto w poniższej relacji.

Przygotowując proces rekrutacji i selekcji, dokonano analizy stanowiska pracy dyrektora i sformułowano wymogi względem przyszłego kandydata. Ponieważ rekrutacja zewnętrzna miała być prowadzona na lokalnym rynku, umieszczono ogłoszenia o naborze w prasie regionalnej. Kandydaci zostali poproszeni o składanie stosownych dokumentów w sekretariacie klubu.

Procedura selekcyjna miała charakter konkursu i obejmowała cztery etapy: wstępne rozpatrzenie ofert, selekcję właściwą, ocenę kandydatów oraz wybór najlepszego z nich.

W etapie pierwszym dokonano wstępnej analizy ofert − dokumentacji personalnej złożonej przez kandydatów (życiorys, c.v., list motywacyjny, dokumenty potwierdzające kwalifikacje, zaświadczenie o stanie zdrowia, oświadczenie o niekaralności) pod kątem jej kompletności i prawidłowości oraz przydatności kandydata do pracy.

W etapie drugim nastąpiła właściwa weryfikacja kandydatów. Wykorzystano w nim takie metody selekcji, jak: sprawdzian wiedzy i umiejętności oraz rozmowa kwalifikacyjna.

Sprawdzian wiedzy i umiejętności obejmował pytania weryfikujące znajomość przepisów prawa związanych z funkcjonowaniem klubu (nawiązujące do ustawy o stowarzyszeniach, zamówieniach publicznych i rachunkowości), wiedzę o klubie X, jego działalności i osiągnięciach, wiedzę i umiejętności z zakresu zarządzania, umiejętności redagowania pism i posługiwania się językiem obcym. Wyniki testu wiedzy i umiejętności odnotowane zostały na specjalnym arkuszu ocen cząstkowych.

Fragment sprawdzianu wiedzy i umiejętności

1. Działalność stowarzyszeń reguluje ustawa … z dnia… .
2. Stowarzyszenie, zgodnie z art. 9 ww. ustawy, może być utworzone przez co najmniej … członków, którzy uchwalają ... i wybierają ... .
3. Zgodnie z art. 10 ust.1 ww. ustawy statut stowarzyszenia określa w szczególności: … . Najwyższą władzą stowarzyszenia (art. 11, ust.1 ww. ustawy) jest … .
4. Majątek stowarzyszenia powstaje (art. 33, ust.1 ww. ustawy) ze … .
5. Zgodnie z art. 34 ww. ustawy stowarzyszenie może prowadzić działalność gospodarczą, według ogólnych zasad określonych w odrębnych przepisach. Dochód z działalności gospodarczej stowarzyszenia służy ... i nie może być ... .
6. Odwołując się do treści ustawy Prawo zamówień publicznych, prosimy wymienić zasady udzielania zamówień.

7. Zgodnie z ustawą o rachunkowości jednostki obowiązane są stosować przyjęte zasady (politykę) rachunkowości, rzetelnie i jasno przedstawiając sytuację majątkową i finansową oraz wynik finansowy. Rachunkowość jednostki obejmuje (prosimy wymienić, co): … .
8. Jakie kolory występują w logo naszego klubu?
9. Jakie sekcje działają w naszym klubie?
10. Prosimy wymienić znane Panu/Pani osiągnięcia indywidualne lub zespołowe zawodników klubu oraz imprezy sportowe, w których zawodnicy poszczególnych sekcji biorą udział.
11. Załóżmy, że znalazł/a się Pan/i w sytuacji skłaniającej Pana/ią do przeprowadzenia diagnozy organizacyjno-ekonomicznej kondycji klubu. Jakie obszary problemowe będą musiały być wzięte przez Pana/ią pod uwagę przy takiej diagnozie? Z jakich źródeł informacji będzie Pan/i korzystał/a (proszę podać np. nazwy konkretnych dokumentów)? Jakie konkretne działania, Pana/i zdaniem, należy podejmować w wymienionych obszarach, chcąc zagwarantować większą skuteczność funkcjonowania klubu?
12. W jaki sposób można stworzyć warunki do silnego zaangażowania trenerów w pracę, którą wykonują, by wraz z zawodnikami osiągali lepsze wyniki w reprezentowanych przez siebie dyscyplinach?
13. Z jakich źródeł można pozyskać środki na funkcjonowanie klubu?
14. Prosimy sformułować, zgodnie z obowiązującymi zasadami, pismo skierowane do ambasady niemieckiej w sprawie sponsorowania zawodów lekkoatletycznych organizowanych przez Klub z udziałem zawodników niemieckich, jednocześnie zapraszając przedstawicieli ambasady do udziału w imprezie.
15. Prosimy o napisanie poniższego tekstu we wszystkich znanych Panu/i językach. Ważne jest, by przetłumaczony tekst zawierał wszystkie informacje ujęte w polskiej wersji.

Karta ocen cząstkowych ze sprawdzianu wiedzy i umiejętności

L.p.	Kryteria oceny	Punktacja	A	B
1.	Znajomość przepisów prawa związanych z funkcjonowaniem klubu	10		
2.	Wiedza na temat klubu	20		
3.	Wiedza i umiejętności z zakresu zarządzania	45		
4.	Umiejętność redagowania pism	10		
5.	Umiejętność posługiwania się językiem obcym	15		
	Liczba punktów ogółem	100		
	Wynik w (%)	100%		
	Ranking			

Kolejną metodą, jaka została zastosowana w celu pozyskania informacji o kandydatach, była rozmowa kwalifikacyjna. Uczestniczyli w niej wszyscy członkowie zarządu klubu (11 osób). Wywiad ukierunkowany był na zebranie informacji pozwalających zweryfikować: bogactwo doświadczeń zawodowych i dynamikę kariery, doświadczenia w pracy w dziedzinie sportu oraz wiedzę na temat problemów dotyczących sportu, doświadczenia kierownicze, wiedzę na temat klubu oraz motywację do pracy w nim, umiejętność nawiązywania i utrzymywania kontaktów, umiejętność wypowiadania się, wiarygodność, cechy osobowe. Każdy z kandydatów otrzymał instrukcję do wywiadu i mógł się do niego przygotować.

W pierwszej części spotkania, trwającej około 10 minut, kandydaci przedstawiali życiorysowe informacje o sobie: na temat kwalifikacji formalnych, doświadczeń zawodowych, umiejętności

i doświadczeń kierowniczych, prezentowali swoją działalność w sferze sportowej i społecznej, a także osiągnięte w tych dziedzinach sukcesy, zdobyte nagrody i wyróżnienia oraz mówili o ewentualnych niepowodzeniach i porażkach. Proszeni również byli o dokonanie – możliwie szczerze i krytycznie – analizy swych cech charakterologicznych i osobowościowych pod kątem specyfiki pracy na stanowisku, o które się ubiegali. Mieli także określić motywy udziału w postępowaniu selekcyjnym oraz przedstawić zainteresowania niezwiązane z pracą zawodową.

W drugiej części spotkania, w ciągu kolejnych 10 minut, każda z osób prezentowała wstępną koncepcję pracy na stanowisku, do objęcia którego kandydowała. Ostatnia część rozmowy poświęcona była na zadawanie pytań kierowanych do kandydata ze strony Komisji – członków zarządu.

Scenariusz spotkania z komisją weryfikacyjną

Czas przygotowania – około 5 minut, całkowity czas spotkania − 20−30 minut.

Pierwsza część spotkania – do 10 minut

- W części tej proszę przedstawić podstawowe życiorysowe informacje o sobie: dane o kwalifikacjach formalnych, doświadczeniu zawodowym, umiejętnościach i doświadczeniach kierowniczych, o działalności sportowej i społecznej, o osiągniętych w tych dziedzinach sukcesach, zdobytych nagrodach i wyróżnieniach oraz o ewentualnych niepowodzeniach i porażkach.
- Proszę dokonać – możliwie szczerze i krytycznie – analizy swych cech charakterologicznych i osobowościowych, ze szczególnym uwzględnieniem specyficznych cech niezbędnych na stanowisku, na które Pan/i kandyduje.
- Jakie są motywy Pana/i udziału w niniejszym postępowaniu selekcyjnym?
- Jakie są Pana/i zainteresowania niezwiązane z pracą zawodową?

Druga część spotkania – do 10 minut

- W tej części proszę przedstawić wstępną koncepcję pracy na stanowisku, na które Pan/i kandyduje.

Trzecia część spotkania – do 10 minut

- Część ta jest poświęcona pytaniom kierowanym do Pana/i ze strony Komisji; obowiązuje zasada udzielania odpowiedzi i ustosunkowywania się do głosów dyskusyjnych bezpośrednio po wypowiedziach członków Komisji.

Bardzo prosimy o przestrzeganie wyznaczonych ram czasowych, zarówno w odniesieniu do całego spotkania, jak i do poszczególnych jego części.

Arkusz obserwacji kandydata podczas rozmowy

Symbol ocenianej osoby, cechy formalne	Silne strony/zalety/cechy pozytywne	Słabe strony/wady/cechy negatywne
Kandydat A		
Kandydat B		

W etapie trzecim procedury selekcyjnej dokonano syntetycznej oceny kandydatów na podstawie analizy dokumentacji personalnej, testu wiedzy i umiejętności oraz rozmowy kwalifikacyjnej. Stworzono również ranking kandydatów. Na dodatkowym formularzu zestawiono mocne i silne strony osób uczestniczących w procedurze weryfikacyjnej, co miało ułatwić podjęcie ostatecznej decyzji i dostarczyć podstaw do przekazania uczestnikom selekcji informacji zwrotnej.

Karta ocen cząstkowych – kwalifikacji, cech, umiejętności

L.p.	Kryteria oceny	Punktacja	A	B
1.	Wiedza i umiejętności	16		
2.	Bogactwo doświadczeń zawodowych, dynamika kariery	8		
3.	Doświadczenie w pracy w dziedzinie sportu, wiedza na temat problemów dotyczących sportu	12		
4.	Doświadczenie kierownicze, w tym przede wszystkim w kierowaniu zespołami	20		
5.	Umiejętność nawiązywania kontaktu z otoczeniem	7		
6.	Umiejętność wypowiadania się	7		
7.	Wiarygodność	6		
8.	Umiejętność obsługi urządzeń biurowych i programów komputerowych	5		
9.	Charakter i osobowość	9		
10.	Wiedza na temat Klubu, motywacja do pracy w Klubie, koncepcja działania	10		
	Liczba pkt. ogółem	100		
	Wynik (w %)	100%		
	Ranking			

W etapie czwartym przewidziano wybór najlepszego kandydata i przeprowadzenie z nim końcowej rozmowy w celu ustalenia zasad i warunków współpracy itp. Etap ten uległ modyfikacji, ponieważ okazało się, że zarząd klubu podjął decyzję o zatrudnieniu konkretnej osoby dużo wcześniej. I nie była to osoba, która w wyniku zastosowania metod selekcji uzyskała najlepsze notowania. Sytuację tę można było porównać do charakterystycznego procederu minionej epoki, tzw. przywożenia dyrektora w teczce. Kilka miesięcy pracy wykazało nieudolność osoby, której powierzono stanowisko dyrektora; została ona zwolniona, a zarząd, który ją powołał – rozwiązany. Klub stanął przed koniecznością wyboru nowych władz. (K24), (Cewińska 2010c)

O przyjęciu wolontariuszy decydują władze klubów. Dzieje się to po zadeklarowaniu chęci przez kandydata na wolontariusza. O ile nie ma pracy, która wymaga konkretnych kwalifikacji i umiejętności, takie osoby są przyjmowane po rozmowie z przedstawicielami władz klubu lub innych osób upoważnionych do odbycia takiej rozmowy i podjęcia decyzji.

Działacze są „bardzo mile widziani", jeżeli mogą wspomóc działania klubu np. w organizacji imprez, pozyskiwaniu sponsorów i innych środków finansowych i rzeczowych. Z reguły są to rodzice zawodników, chcący włączyć się w działalność klubu.

W klubach nie ma kryteriów uzasadniających wybór kierowników sekcji, delegatów, członków zarządu i prezesa klubu. Dobrowolność przystąpienia do stowarzyszenia i zadeklarowana chęć pełnienia funkcji społecznie są podstawą nawiązania współpracy. W wielu przypadkach funkcje te pełnią właśnie rodzice zawodników, którzy wpisują się na listę członków stowarzyszenia i opłacają składki. Niestety nie zawsze takie praktyki się sprawdzają. Zdarza się dobór oparty na przykład na sympatii, „kolesiostwie", pewności, że kandydat będzie popierał określone stanowisko trenerów. W wyniku takich nieracjonalnych

decyzji władze w klubie sprawują ludzie, którzy nie są do tego przygotowani i nie potrafią radzić sobie z rozwiązywaniem problemów związanych z zarządzaniem lub takie, które nie angażują się w działania klubu.

Ogólnie można stwierdzić, iż w badanych klubach nie ma wyraźnie określonych zasad przyjmowania pracowników i kryteriów, które powinni spełniać kandydaci do pracy. Nie istnieją opisy stanowisk pracy zawierające ich nazwy, określenie miejsca w strukturze organizacyjnej klubu, charakterystykę zadań, odpowiedzialności, uprawnień, a także profili wymagań stawianych kandydatom do pracy. Brakuje procedur selekcyjnych. Zaproponowana przez autorkę procedura konkursu na stanowisko dyrektora klubu została zastosowana jeden raz, nie spotkała się z aprobatą decydentów, którzy przedkładają nepotystyczne praktyki nad racjonalne podstawy dokonywania wyborów. Co ciekawe, w wyniku kilkuetapowego konkursu uszeregowano kandydatów w kolejności, od tego, który w największym stopniu spełniał wymagania, do osoby najmniej przydatnej z punktu widzenia potrzeb stanowiska. Niestety, przyjęto panią, którą popierała „większość w zarządzie".

Po przyjęciu nowych osób zalecany jest etap **wprowadzenia do pracy** (adaptacji) (Pocztowski 2008: 151−153; Janowska 2010: 83−106; Listwan 2010: 145−146), którego celem jest przekazanie nowemu podstawowych informacji ułatwiających rozpoczęcie pracy oraz możliwie najmniej stresujące włączenie go do organizacji. To czas, w którym nowych członków organizacji warto otoczyć szczególną opieką. Pozytywne nastawienie i chęć pomocy, okazane im przy pierwszych kontaktach, mogą złagodzić występujące u nich obawy i niepokój, umożliwią uzyskanie w krótszym czasie jak najlepszych wyników pracy i zmniejszą prawdopodobieństwo szybkiego odejścia. Sposobów adaptacji jest wiele: szkolenia, pokazy filmowe, informatory zawierające opis organizacji. Od konkretnego przypadku i inwencji osób odpowiedzialnych zależy, które z nich będą wykorzystane. Wprowadzenia do miejsca pracy na ogół dokonuje bezpośredni przełożony; może on przydzielić nowo zatrudnionemu opiekuna, który winien wspierać nowego kolegę. Okres adaptacji kończy ocena pracownika i jego postępów. O jej wynikach bezpośredni przełożony (kierownik działu) powinien poinformować pracownika w trakcie rozmowy oceniającej. Podczas spotkania należy omówić najważniejsze kwestie dotyczące dalszej pracy i ustalić kierunki rozwoju nowo zatrudnionego.

W klubach nie istnieją także procedury adaptacji nowych osób, nie stosuje się też wielu metod w tym zakresie. Raczej „obowiązują" nieformalne reguły integrowania się nowych zawodników, trenerów, pracowników i wolontariuszy. W przypadku zawodników, dzieci i młodzieży, z reguły proces ten jest dość spontaniczny. Nowi pracownicy zostają ogólnie poinstruowani, np. przez przedstawiciela władz lub innego pracownika, o swoich zadaniach. Przy zawieraniu umowy o pracę muszą zapoznać się z zakresem obowiązków i zaakceptować go przez złożenie podpisu. W przypadku konieczności poin-

struowania lub wyjaśnienia, co „należy", a czego „unikać", osoby wcześniej związane z klubami wspomagają „przybyłych", informując o zasadach funkcjonowania klubu podczas codziennych rozmów. Na przykład w dużym stowarzyszeniu nowi działacze byli nieformalnie instruowani, kogo należy traktować jako wroga, a kogo jako sojusznika sekcji, jak należy głosować, kogo warto popierać, a kogo przy najbliższej okazji wykluczyć ze stowarzyszenia.

Proces przejścia − motywowanie, ocenianie i rozwój

Jednym z podstawowych problemów zarządzania zasobami ludzkimi jest **motywowanie**, czyli pobudzanie ludzi do działania i angażowanie ich w to, co robią. Motywowanie (Pocztowski 2008: 202−220, 327−376; Janowska 2010: 106−130; Kopertyńska 2009; Listwan 2010: 167−183) można określić jako świadome i celowe oddziaływanie na postawy oraz zachowania ludzi w procesie pracy. To również inspirowanie pracowników, by próbując osiągnąć własne cele, realizowali cele organizacji, której są członkami. To proces włączania pracowników w nurt działalności firmy i zapewnienie niezbędnego zaangażowania w pracy, zgodnie z intencją jak najlepszego korzystania z kwalifikacji, umiejętności i uzdolnień jednostki w realizacji celów organizacji. Jednym z aspektów motywowania jest wynagradzanie, w wąskim ujęciu utożsamiane z płacą, w szerszym – są to zarówno płace, jak i pozostałe korzyści uzyskiwane z racji wykonywanej pracy. Wynagrodzenie składa się zazwyczaj z części stałej − wynagrodzenia zasadniczego oraz części ruchomej − zróżnicowanej ze względu na indywidualne osiągnięcia pracownika (premia). Oprócz motywatorów płacowych stosowane są w praktyce benefity oraz bodźce niematerialne, np. atmosfera w pracy, możliwość rozwoju.

Kwestia motywowania budzi wątpliwości niemal wszystkich przedstawicieli klubów. Realizację tej funkcji „utrudniają" lub wręcz „uniemożliwiają" ograniczone środki finansowe. Taką opinię wyrażają zarówno zarządzający, jak i pozostali członkowie klubów. Nikt nie wspomniał o braku wiedzy i umiejętności w tym zakresie.

Motywowanie zawodników przypisywane jest głównie trenerom, którzy kontaktują się z nimi podczas treningów, zawodów i zgrupowań. Szkoleniowcy są przekonani, że realizują tę funkcję dobrze. W wielu przypadkach tak jest. Trenerzy starają się rozmawiać z zawodnikami o ich problemach, dylematach, pytają, wyjaśniają, sugerują, doradzają. Razem z nimi przeżywają sukcesy i porażki. W miarę możliwości nagradzają. Jeden z trenerów systematycznie nagradza zawodników po sezonie startowym; proponuje zabawy podczas treningów, zachęcony przez wychowanków pokazuje własne umiejętności w dyscyplinie, rywalizuje z nimi, organizuje wycieczki rowerowe, ogniska, zabawy na strzelnicy laserowej, wspólnie z podopiecznymi udaje się do McDonalda lub centrum handlowego. Inny z kolei organizuje ciekawe wyjazdy na

obozy, podczas których zawodnicy nie tylko trenują, ale mają czas na relaks, zwiedzanie okolicy. Jeszcze inny wspomina o wspólnych wyjazdach, podczas których członkowie ekipy: zawodnicy i trenerzy sami przyrządzają sobie posiłki. Kolejna osoba chwali się, że podczas obozów sportowych stara się organizować wspólne zwiedzanie atrakcji regionalnych, wyjście do kina, na dyskotekę. Dbając o podopiecznych, proponuje w nagrodę biwak, spotkanie z ciekawymi ludźmi itp. Stara się także wprowadzać atrakcyjne formy treningowe, w postaci zabaw i niekonwencjonalnych ćwiczeń.

Są jednak i tacy, którzy uważają, „że zawodnicy powinni się sami motywować", „w sporcie nie ma miejsca na motywowanie: albo ktoś realizuje trening, albo musi się pożegnać z klubem". Nie interesują ich potrzeby, odczucia podopiecznych, a tym bardziej ich problemy. Tłumaczą, że sport wymaga ludzi silnych, odpornych, którzy potrafią się skoncentrować na celu, mimo pojawiających się trudności". Niektórzy nawet nie angażują się w trening: przekazują tylko informacje, co zawodnicy mają robić i „zajmują się swoimi sprawami, np. czytają książkę, rozwiązują krzyżówki". Takie postawy nie tylko nie zachęcają sportowców do trenowania, ale demotywują, czego konsekwencją jest opuszczanie treningów, a nawet rezygnacja z udziału w zajęciach. Starsi zawodnicy, bardziej świadomi, doświadczeni starają się zrealizować trening, jeśli pozytywnie oceniają swoje możliwości zajęcia „dobrego miejsca" w zawodach.

Zawodników motywują ich postępy i osiągnięcia, kwalifikacje do zawodów wyższej rangi. Najważniejszym motywatorem jest medal. Kluby starają się pozyskiwać środki na nagrody rzeczowe, np. stroje sportowe, sprzęt elektroniczny itp., starsi otrzymują nagrody pieniężne. W wielu klubach dokonuje się rocznego podsumowania wyników, które jest okazją do wręczenia nagród, dyplomów, wyrażenia słów uznania wobec członków społeczności klubowej. Najlepsi sportowcy biorą udział w galach sportowych organizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego i otrzymują stypendia.

Motywacja zawodników ma również charakter emocjonalny; wynika np. z podziwu dla sportowców – mistrzów w danej dyscyplinie. Przejawia się ona w zainteresowaniu tą dyscypliną, zbieraniu plakatów ulubionych sportowców, kolekcjonowaniu informacji o ich życiu, poszukiwaniu okazji do pozyskania autografów sławnych zawodników. „Dla tych młodych ludzi uczestnictwo w zajęciach sportowych jest okazją do realizowania marzeń o karierze sportowej, dla której są gotowi do wyrzeczeń".

Starsi zawodnicy, bardziej świadomie dokonujący wyborów, uczestniczą w sporcie, ponieważ liczą na sukces, ale przede wszystkim, jak ujął to jeden z rozmówców, „choć nie zarabiają pieniędzy, bardzo często grają za przysłowiowy uścisk dłoni prezesa, robią to z miłości do dyscypliny" (K33).

Związek ze sportem powoduje, że niektórzy utrwalają swoje przekonania do bycia sportowcem wyczynowym w wybranej dyscyplinie. Są i tacy, którzy zmieniają dyscypliny i dalej kontynuują karierę sportową wyczynowo. Jeszcze

inni chcą trenować do czasu, kiedy będzie im to sprawiać satysfakcję, a potem zrezygnują ze sportu lub nie zastanawiają się nad przyszłością i nie snują żadnych planów.

Trenerzy, na ogół zatrudnieni w klubach w ramach umów cywilnoprawnych, otrzymują przysługujące im wynagrodzenie. Pieniądze na ten cel kluby otrzymują dzięki udziałowi w konkursach na realizację różnych zadań publicznych. W niektórych przypadkach są to kwoty wystarczające na pokrycie kosztów dojazdu na trening prywatnym samochodem. Dotyczy to szczególnie tych dyscyplin, które wymagają codziennego szkolenia. Są kluby, które wypłacają trenerom „dodatkowe kwoty – np. w postaci nagród – by uniknąć opodatkowania". Pieniądze na ten cel pozyskiwane są np. z działalności gospodarczej lub ze składek członkowskich. Trenerzy nie czują się motywowani przez zarządzających. Podstawą ich działania jest motywacja wewnętrzna.

Pozostali **pracownicy** klubów otrzymują niewysokie wynagrodzenia. Czasem „dorabiają" sobie, wykonując prace zlecone przez inne podmioty. Dodatkowe pieniądze mogą zdobyć, pomagając przy organizacji imprez sportowych, ze środków celowych, przyznanych na tego typu działanie. W kilku przypadkach wspomniano o premii uznaniowej jako formie wynagradzania. Pracownicy też raczej nie czują się motywowani. Pracują w klubach, ponieważ mają „jakieś zabezpieczenie", „z powodu niemożności znalezienia pracy gdzie indziej", „z przyzwyczajenia i sentymentu". Niektórzy dodają, że będąc w klubie, mogą sobie dodatkowo zarobić, np. osoba zatrudniona na stanowisku ratownika prowadzi „płatne" zajęcia sportowe organizowane w klubie lub w godzinach pracy ratownika przyjmuje uczniów na naukę pływania. Jeszcze inni podkreślają, że „trzyma ich silna motywacja. Gdyby nie ona, dawno zmieniliby pracę z powodu wysokości zarobków".

Wolontariusze współdziałają z klubami z „pobudek niematerialnych". Przede wszystkim sam udział w działaniach podmiotu i imprezach sportowych stanowi nagrodę za ich wysiłek. Aktywność społeczna pozwala im zdobyć doświadczenia, kontakty, „które nie wiadomo kiedy mogą się przydać". Rodzice udzielają się, bo w ten sposób uczestniczą w życiu dzieci, mogą obserwować ich sukcesy, brać udział w zawodach, poznawać nowych ludzi.

Niektórzy członkowie klubów wspominają o imprezach klubowych, np. z okazji świąt, które są „okazją do spotkania, miłego spędzenia czasu i świadczą o tym, że klub coś robi dla nich".

Poniżej zawarto przykładowe wypowiedzi osób uczestniczących w badaniu.

Wiem, ile zarabiam jako pracownik klubu. Może zarobki nie są satysfakcjonujące, ale lubię to, co robię i przyzwyczaiłam się. Ciągle coś się dzieje, spotykam dużo ludzi, gdy zawodnicy wygrywają, mam powód do dumy. (K12)

Motywowanie? Nic takiego nie istnieje. Albo chcemy pracować, albo nie. Przymusu nie ma. Każdy sam określa sobie cele bycia w klubie i stara się je osiągać. Motywujemy się sami. Nagrodą jest dla nas sukces zawodników, porażki dopingują do lepszej pracy. (K10)

W klubie nie istnieją czytelne zasady premiowania w odniesieniu do różnych grup pracowników (choć specyfika pracy na różnych stanowiskach uzasadnia takowe zróżnicowanie). Premia przyznawana pracownikom administracyjnym ma charakter stały, na ogół jest wypłacana wraz z wynagrodzeniem zasadniczym, bez względu na wkład pracy poszczególnych osób. Nie docenia się form motywowania niematerialnego. (K24)

Istotnym czynnikiem motywacyjnym jest **atmosfera panująca w organizacji** (Gros, 2003: 109−117), będąca wynikiem relacji między ludźmi pracującymi ze sobą, zachodzących w ramach formalnych reguł obowiązujących w organizacji oraz nieformalnych zasad kształtujących i utrwalających się w danym środowisku. Atmosferę tę kreują: przełożeni, podwładni, współpracownicy tego samego szczebla w strukturze organizacyjnej, grupy, członkowie organów władzy. Ludzie ci wchodzą ze sobą w interakcje określone regułami postępowania, normami, wartościami, porozumieniami odnoszącymi się do wszelkich spraw z zakresu pracy, dotyczących zatrudniania, oceniania, awansowania, wynagradzania, kształtowania określonych warunków pracy.

Atmosfera wpływa na samopoczucie ludzi wykonujących określone zadania w konkretnych warunkach fizycznych i społecznych. Wyzwala pewne odczucia, przekonania, które z kolei kształtują zachowania ludzi. W ten właśnie sposób powstaje pewien punkt widzenia, określający sposób wyrażania opinii, emocji, chęci pracowników, kształtuje się postawa zatrudnionych w stosunku do innych osób, spraw, celów, firmy oraz wykonywanej pracy. Owa postawa odnosi się do sfery oczekiwań osób związanych z organizacją, nacechowana jest subiektywizmem i nie musi odzwierciedlać rzeczywistości. Pracownicy i inne osoby zaangażowane w działalność podmiotu na podstawie własnych doświadczeń życiowych, obserwacji oraz wyznawanego systemu wartości dokonują oceny sytuacji w danej organizacji. Ocena ta może znaleźć przełożenie na jakość. Atmosfera oceniana pozytywnie wpływa na zaangażowanie się w pracę, utożsamianie się z celami organizacji, powoduje chęć pozostania w niej. Konsekwencją złej atmosfery mogą być: spadek motywacji do działania, chęć opuszczenia instytucji, sabotaż poleceń, wywieranie negatywnego wpływu na kolegów, dysfunkcje i patologie (Gros 2003: 109−117; Schulz, Schulz 2002: 296−322).

W większości badanych klubów atmosfera w nich panująca oceniana jest pozytywnie, jako „sprzyjająca współpracy", raczej motywująca do działania. Relacje międzyludzkie, które kształtują tę atmosferę, opisywane są rozmaicie. Mają one charakter formalny i nieformalny. W przypadku mniejszych i jednosekcyjnych stowarzyszeń dominują raczej stosunki nieformalne, które nierzadko wykraczają poza ramy kontaktów zawodowych, czego przykładem są towarzyskie spotkania poza klubem. W dużych, wielosekcyjnych klubach, w których nawet nie wszyscy się znają, są bardziej sformalizowane. W przypadku tych podmiotów zwraca się uwagę na kontakty wewnątrz sekcji, które, jak w przy-

padku mniejszych i jednosekcyjnych klubów – są koleżeńskie. Stosunki z członkami innych sekcji „zależą od częstotliwości kontaktów z nimi". Niekiedy społeczności sekcji nie wchodzą ze sobą w interakcje. Wynika to na przykład z tego, że w zupełnie innych miejscach i innych terminach odbywają treningi. Władze klubów raczej nie podejmują starań w kierunku zintegrowania społeczności poszczególnych sekcji klubu. Okazją do spotkań przedstawicieli sekcji są walne zebrania w stowarzyszeniach, czasem imprezy klubowe (np. świąteczne, jubileuszowe). Wspominano, iż „jednoczenie się" sekcji ma miejsce w sytuacji obrony interesów klubu przed zagrożeniami zewnętrznymi (np. próbą przejęcia klubu przez grupę, która chciała zmienić jego charakter, konfliktem z władzami miasta, obroną wizerunku klubu w otoczeniu, walką o logo klubu). Po uregulowaniu spraw, gdy „niebezpieczeństwo przestawało istnieć", relacje między sekcjami słabły. Społeczności poszczególnych sekcji koncentrowały się na swoich wewnętrznych problemach.

W przypadku stowarzyszeń, których członkami są nauczyciele danej szkoły, a czasem i jej władze, zależności służbowe z miejsca pracy wpływają na charakter relacji interpersonalnych w klubie.

W większości przypadków nie mówiono o konfliktach, które destrukcyjnie wpływałyby na wzajemne stosunki i pracę. Jeśli nieporozumienia się pojawiają, członkowie społeczności rozwiązują je „poprzez rozmowę"; wyjaśniają swoje stanowiska, dyskutują, nie dążą do eskalacji konfliktu.

„Pogłębienie" rozmów i wnikliwe obserwacje pozwoliły stwierdzić, że atmosfera bywa „skażona nieporozumieniami, nawet istotnymi i prowadzącymi do rozłamów, na przykład na skutek nepotystycznych praktyk, różnic charakterologicznych, wzmocnionych dość charakterystyczną dla organizacji sportowych postawą rywalizacyjną". Powodem nieporozumień jest „zazdrość o wyniki sportowe lub pozytywne relacje z zawodnikami i ich rodzicami". Przyczyną konfliktów są różnice pokoleniowe; młodsi trenerzy skarżą się, że ich starsi koledzy, nierzadko wcześniej szkolący ich, poprzestali na „starych metodach trenowania" i „nie wykazują zainteresowania zmianami warsztatu pracy".

Zdarzają się też konflikty wśród władz, wynikające z różnych perspektyw postrzegania klubu i jego działalności. Czasami uczestniczą w nich działacze, którzy z reguły popierają stronę, z którą są związani – przedstawiciela „swojej sekcji". Niektóre spory rozwiązywane są przy pomocy narzędzi statutowych – zwoływane jest nadzwyczajne zebranie członków klubu lub delegatów dla realizacji konkretnego celu – np. odwołania ze stanowiska, wykluczenia z członkostwa, zmiany zapisów statutowych umożliwiającej przeforsowanie pomysłu „większości". Niektóre zgromadzenia mają burzliwy przebieg, uczestnicy kłócą się, znieważają, niektórzy opuszczają salę obrad.

W klubach wielosekcyjnych zdarzają się konflikty, których podłożem jest rywalizacja o zasoby klubowe. Przedstawiciele sekcji usiłują wywalczyć dla siebie jak najkorzystniejszą pozycję. Cele sekcji stają się najważniejsze. Taka

autonomizacja celów była przyczyną „ostrych napięć", a nawet awantur, w których dochodziło do rękoczynów.

O atmosferze panującej w jednym z klubów wypowiedziano się następująco:

> Atmosfera nie sprzyja jego rozwojowi. Pracownicy, trenerzy, działacze nie współpracują ze sobą. Cele jednostek (np. koordynatora jednej z sekcji) dominują nad celami klubu. Przepływ informacji jest niewłaściwy, czego konsekwencją są liczne spekulacje i konflikty. Nie dąży się do wzmocnienia przynależności do stowarzyszenia osób z nim związanych, nie kreuje postaw i zachowań opartych na zaufaniu, lojalności, nie dąży się do kształtowania poczucia wpływu i odpowiedzialności za losy klubu. (K24)

Kolejną funkcją zarządzania zasobami ludzkimi w fazie „przejścia" jest **ocenianie** (Pocztowski 2008: 224−249; Listwan 2010: 283−303), czyli najogólniej wyrażanie w formie ustnej lub pisemnej osądu o pracownikach i innych osobach związanych z daną organizacją, wartościowanie ich zachowań i efektów pracy. Ocena może być dokonywana w trakcie codziennej współpracy przełożonego i podwładnego, jest to ocena bieżąca lub czyniona jest w ściśle określonych odstępach czasowych, przy pomocy specjalnych procedur i narzędzi – jest to sformalizowana ocena okresowa (podsumowująca).

Prowadzenie oceny okresowej wymaga opracowania wewnętrznego systemu ocen, tj. określenia regulaminu oceniania precyzującego cele, zasady, kryteria, metody i wszelkie procedury oceny. Konieczne jest także przygotowanie oceniających i ocenianych.

Cele oceniania formułowane są zgodnie z potrzebami instytucji. Do takich uniwersalnych celów można zaliczyć: zwiększenie efektywności zarządzania, poprawę jakości pracy, dostarczenie informacji koniecznych do planowania i prowadzenia prawidłowej polityki personalnej. W szczególności system oceniania powinien służyć: sprawiedliwej weryfikacji osiągnięć pracowników i właściwemu wykorzystaniu ich potencjału, planowaniu ścieżek karier, projektowaniu systemów motywacyjnych i określeniu potrzeb szkoleniowych. Z punktu widzenia pracownika powinien stanowić czynnik mobilizujący, pomocny w kwestii formułowania oczekiwań ze strony kierownictwa i w procesie doskonalenia. Jednocześnie powinien być tak skonstruowany i realizowany, by chronić pracowników przed przypadkowością oceny i brakiem obiektywizmu. Konstruując system ocen, pamiętać trzeba o dokładnej analizie specyfiki pracy na poszczególnych stanowiskach i odzwierciedleniu jej w przyjętych kryteriach. Należy też określić sposób dokonania (technikę zbierania i porządkowania informacji o ocenianym).

W analizowanych klubach ocenianie raczej nie jest praktykowane lub realizowane jest w ograniczonym zakresie.

Ocena zawodników dokonywana jest na ogół w oparciu o ich wyniki sportowe, awans w klasyfikacji indywidualnej i zespołowej, liczbę zdobytych medali. Ci najlepsi z reguły są promowani przez trenerów, mogą liczyć na

szczególne wsparcie, a nawet „przymknięcie oka" na przewinienia. Słabi pozostają często poza zainteresowaniem szkoleniowców. Nie wybacza im się wybryków, a raczej poszukuje okazji do pozbycia się z sekcji. Trenerzy biorą niekiedy pod uwagę szkolne osiągnięcia zawodników; ci, którzy nie prezentują odpowiedniego poziomu wyników w nauce i w zajęciach sportowych, zostają „zawieszeni" do czasu poprawienia ocen.

W klubach **nie stosuje się sformalizowanej oceny okresowej szkoleniowców** i nie poddaje się analizie ich kompetencji. Uznaje się, iż szkoleniowcy „znają się na swojej robocie, przecież mają wymagane uprawnienia". Jedynym kryterium do oceny działalności klubu (niekoniecznie trenerów) są wyniki sportowe zawodników. Są one systematycznie analizowane w oparciu o wyniki zawodów i rankingi tworzone dla kategorii wiekowych w danej dyscyplinie. Brak sukcesów tłumaczony jest najczęściej „niskim poziomem sportowym dzieci". Taka ocena odbywa się podczas rozmów między trenerami. Poziom sportowy omawiany jest także podczas zebrań zarządów i walnych zebrań. Brak oceny pracy wiąże się ze specyfiką więzi panujących w klubie. Ogólnie uznaje się, że ocenianie mogłoby negatywnie wpłynąć na relacje koleżeńskie. Zdarza się jednak, że trenerzy, omawiając wyniki sportowe odnoszą się do zrealizowanego treningu i jako koledzy prezentują swoje spostrzeżenia („być może trening był zbyt lekki" lub „za bardzo cisnąłeś").

Z rozmów i obserwacji wynika, że wśród kadry szkoleniowej są osoby bardziej i mniej lubiane. Poziom sympatii, zaangażowania zawodników i przywiązania do trenerów można uznać za efekt pozytywnej ich oceny.

Szkoleniowcy poddawani są nieformalnej ocenie przez rodziców. Szczególnie, jeśli wyniki we współzawodnictwie nie odpowiadają ambicjom matek i ojców. Zdarzają się konflikty między tymi stronami, których następstwem jest przeniesienie dziecka do innego klubu.

Nie praktykuje się także sformalizowanego oceniania pracowników, działaczy i wolontariuszy. Ocenianie w stosunku do wymienionych grup, jeżeli występuje, ma charakter bieżący. Polega na udzieleniu zawodnikowi pochwały przez trenera, trenerowi i pracownikowi spoza sfery sportowej − przez prezesa lub dyrektora klubu. Wyrazy uznania z uwagi na zaangażowanie w pracę na rzecz klubu w przypadku działaczy i wolontariuszy przekazywane są podczas spotkań z okazji jubileuszu klubu lub imprez sportowych organizowanych przez kluby. Wtedy również padają pochwały dla trenerów i zawodników.

Zdarzają się przypadki negatywnego postrzegania niektórych osób związanych z klubami. Mają one obiektywny charakter, np. niezadowalające wyniki sportowe w pracy trenera, niesportowe zachowania zawodników, niegospodarne zarządzanie majątkiem sekcji, kradzieże, nadużywanie alkoholu, ale także wynikają z nieobiektywnych powodów, jak np.: zawiść, przypisywanie złych intencji, antypatia, niezgodność charakterów, nieporozumienia z dawnych lat itp. Zdarza się, że zarówno przyczyny uzasadnione, jak i nieuzasadnione wpływają

na decyzje personalne, np.: nieprzyznanie premii, nagrody, zmiana stanowiska, a nawet zwolnienie i pozbawienie członkostwa w klubie.

O braku zainteresowania ocenianiem świadczy relacja przedstawiciela jednego z klubów.

W klubie nie prowadzi się oceniania pracowników i trenerów, które umożliwiałoby wartościowanie wkładu pracy, postaw, zachowań i efektów działania poszczególnych osób i dawałoby podstawy do prowadzenia odpowiedniej polityki kadrowej. Nie omawia się wyników pracy trenerów pod kątem ich efektywności. Brakuje rzetelnej oceny działaczy pełniących ważne funkcje (np. prezesa). Z punktu widzenia zarządzania niekorzystne wydaje się to, iż zarząd ulega rozwiązaniu tylko dlatego, że ktoś z jego członków nie podoba się innym osobom z klubu (głównie tym, którzy uzurpują sobie prawo do wpływania na losy instytucji). (K24)

Rozwój zasobów ludzkich (Pocztowski 2008: 272−326; Janowska 2010: 132−160) polega na umożliwieniu pracownikom uczenia się oraz organizowaniu szkoleń. Szkolenie jest rozumiane jako całokształt działań służących poszerzeniu wiedzy i umiejętności oraz zmianie zachowań i postaw szkolonych, uzasadnionych celami organizacji. Na proces szkolenia składają się: identyfikacja potrzeb szkoleniowych, określanie celów szkolenia, realizacja szkolenia, ocena szkolenia. Szkolenie może być realizowane różnymi metodami; na stanowisku pracy np.: instruktaż, konsultacje z przełożonym, obserwacja, powierzanie zadań zleconych, rotacja na stanowiskach, poszerzanie zakresu pracy oraz poza miejscem pracy: kursy, seminaria, konferencje, treningi umiejętności.

Szkolenie zawodników jest podstawowym celem wszystkich klubów i istotą pracy z zawodnikami. Odbywa się podczas systematycznie zaplanowanych treningów, których częstotliwość, długość trwania i charakter determinowane są specyfiką konkretnej dyscypliny. W trakcie szkolenia przeprowadza się sprawdziany sprawnościowe, pomiary szybkości odpowiedzi ruchowych. Ponadto zawodnicy uczestniczą w konsultacjach, zgrupowaniach i zawodach. W szkoleniu sportowym wyodrębnia się pewne fazy, tj.: etap szkolenia podstawowego (wszechstronnego), etap szkolenia ukierunkowanego i etap szkolenia specjalistycznego. Każda z faz ma swoje właściwości.

Poziom szkolenia jest zróżnicowany. Zależy w dużym stopniu od wiedzy, umiejętności i postaw trenerów. Sportowcy skarżą się, że trenerzy nie uwzględniają ich indywidualnych potrzeb. Ich zdaniem „system szkoleniowy pozostawia wiele do życzenia" Zwracają też uwagę na to, że „nie mają wsparcia w planowaniu kariery zawodowej, a pomoc ogranicza się w większości przypadków do kontroli stanu rozwoju zawodnika".

Rozwój pozostałych grup związanych z klubami traktowany jest w badanych podmiotach po macoszemu.

Trenerzy twierdzą, że w toku codziennej pracy z zawodnikami zdobywają doświadczenia, zarówno te związane z prowadzeniem treningów w danej dyscyplinie, jak i te związane z pracą z ludźmi. Niektórzy przeglądają materiały

dotyczące rozwoju danej dyscypliny i sposobów trenowania zawodników (np. w piśmiennictwie branżowym lub Internecie) bądź uczestniczą w konferencjach tematycznych (np. organizowanych przez polski związek sportowy w danej dyscyplinie).

Rozwijanie kompetencji interpersonalnych, np. w zakresie komunikowania się, czy umiejętności zarządzania zespołami uważa się za niepotrzebne. Niektórzy zwracają uwagę, iż przydałyby się im „umiejętności wypełniania wniosków w związku z koniecznością pozyskiwania funduszy". Jednak brak czasu, pieniędzy albo lenistwo skutkują nieuczestniczeniem w tego rodzaju przedsięwzięciach. Zdarza się, że trenerzy korzystają ze wsparcia pracowników wojewódzkich federacji sportu lub urzędników zatrudnionych w merytorycznych wydziałach jednostek samorządu terytorialnego (gmin, powiatów, urzędów marszałkowskich).

Warto podkreślić, że brak zainteresowania szkoleniami wynika często z przekonania o wysokich kompetencjach trenerów. Znajduje to odzwierciedlenie w ich wypowiedziach, z których wynika, iż źródłem wszelkich problemów klubów są wyłącznie aspekty finansowe i materialne (brak odpowiedniej bazy szkoleniowej, sprzętu treningowego). Wysoka samoocena niektórych może być przesadzona. Coraz częściej młodsi trenerzy i bardziej doświadczeni zawodnicy negatywnie wypowiadają się o metodach szkoleniowych starszych trenerów, uznając je za „przeżytek" i jako nieprzystające do założeń treningowych realizowanych w innych krajach: „Betony [starsi trenerzy − dop. aut.] bazują na starych metodach. Cały świat im uciekł…"; „Potrzebne są nowoczesne metody szkoleniowe, skierowane na indywidualne potrzeby".

Również przedstawiciele instytucji samorządu terytorialnego nierzadko negatywnie oceniają pracę szkoleniowców: „na nosa dobierają metody treningowe, nie zawsze indywidualizują trening, bazują na starych metodach, które dziś często okazują się nietrafione" (R1).

Zdaniem osób reprezentujących struktury makro, mezo i mikro trenerom brakuje zarówno umiejętności pozwalających „dobrze przygotować zawodników", jak i wiedzy z zakresu zarządzania, psychologii (R1, R2, R3, R4, R5). Kadra szkoleniowa nie posiada wystarczających umiejętności współpracy z młodzieżą. Ponadto w wielu okręgach sportowych struktura wieku zatrudnionych kadr sportowych wskazuje na ich starzenie się. Młodzi, mający uprawnienia instruktorów, szukają pracy w sektorach, w których mogą więcej zarobić. Motyw finansowy wygrywa z chęcią zaangażowania się w to, co się lubi (R3).

Jeden z rozmówców wspomniał o pewnym sekretarzu generalnym jednego z polskich związków sportowych. Ów człowiek „rozumiał, że trzeba się uczyć, zdobywał materiały szkoleniowe, publikacje dostępne w innych krajach poświęcone między innymi problemom motywowania w sporcie, technikom mentalnym, relaksacyjnym i innym. Miał wizję, starał się ja propagować wśród trenerów, ale nie cieszyło się to specjalnym zainteresowaniem" (R1).

Jak wynika z badań, w klubach **nie dba się o szkolenie pracowników, wolontariuszy i działaczy**. Również w tym przypadku głównym powodem jest „deficyt finansowy". Kolejny z rozmówców w taki sposób odnosi się do rozwoju w jego klubie:

> W klubie nie dba się o rozwój pracowników i trenerów; brakuje polityki szkoleniowej i ścieżek kariery zawodowej. Umiejętności i wiedza wielu szkoleniowców nie są wystarczające. Można powiedzieć, że uległy dewaluacji na skutek rozwoju technik szkoleniowych stosowanych na świecie. Wielu trenerów i pracowników nie ma wystarczających z punktu widzenia ich pracy umiejętności społecznych (współpracy, komunikowania się, motywowania, kierowania). Nie promuje się talentów. Utrudnia się zmianę dyscypliny zawodnikom – nawet jeśli w obecnej zawodnik nie osiąga wysokich wyników, lepiej go zatrzymać, bo zdobywa dla sekcji nieliczne punkty, które przekładają się na nieznaczne kwoty pieniężne z tytułu udziału w klasyfikacji sportowej. Najgorsze, że wiele osób związanych z klubem charakteryzuje niska świadomość braków kompetencyjnych i niechęć do rozwoju. (K24)

Proces wyjścia − derekrutacja

Proces wyjścia obejmuje derekrutację, czyli działanie komplementarne do zatrudniania, wiążące się ze zmniejszaniem stanu zatrudnienia na stanowiskach pracy, w komórkach organizacyjnych oraz w skali całej organizacji (Pocztowski 2008: 162−175; Listwan 2010: 260−280). Powody derekrutacji mogą być różne. Jeśli wynika ona z woli władz klubu, np. w przypadku małej przydatności osób, to nosi miano zwolnienia. W przypadku dążenia członków społeczności klubowej do zmiany pracy, miejsca spędzania czasu na bardziej odpowiadające ich oczekiwaniom, właściwe wydaje się użycie terminu odejście. W badanej zbiorowości najwięcej jest odejść, czyli rezygnacji z uczestnictwa w życiu klubu „z własnej woli". Dotyczy to zarówno trenerów, członków, jak i zawodników, co odpowiada zasadzie dobrowolności stowarzyszania zapisanej we wspomnianej ustawie. Czasami zdarza się także wymiana, np. gdy z drużyny odchodzi zawodnik i trzeba go zastąpić innym, o zbliżonych umiejętnościach; rzadko następują zwolnienia.

Zawodnicy rezygnują z trenowania z rozmaitych powodów, na ogół: z braku zainteresowania uprawianiem sportu, ze względu na znalezienie sobie innych zainteresowań, z uwagi na niechęć poświęcania czasu uprawianiu określonej dyscypliny, ponieważ jest ona męcząca, a świat kusi alternatywnymi formami spędzania czasu. Zawodnicy odchodzą również do innych klubów. Czasem jest to związane ze zmianą miejsca zamieszkania bądź ogólnym niezadowoleniem ze współpracy z daną organizacją. Niejednokrotnie trenerzy namawiają „dobrze zapowiadających się" zawodników i ich rodziców do zmiany barw klubowych. Zdarza się, że w takich przypadkach posługują się nieetycznymi argumentami (np. krytykują warsztat pracy dotychczasowego szkoleniowca). Zdarza się, że trenerzy poszukują sportowców do swoich sekcji na zawodach w innych dyscyplinach. Zachęcają wówczas do zmiany nie tylko klubu, ale i dyscypliny.

W poznanych przypadkach tego rodzaju działania prowadzone były bez porozumienia z dotychczasowym trenerem, co skutkowało konfliktem pomiędzy stronami. Odejścia w tej grupie członków klubów mają charakter „przymusowy", ale nie są następstwem decyzji władz klubu. Na przykład zdarzają się sytuacje rezygnacji z uprawiania sportu z przyczyn zdrowotnych, ze względu na przeprowadzkę, z powodu trudnej sytuacji finansowej rodziny zawodnika.

W przypadku zawodników czasami mają miejsca „zwolnienia" ze względu na niesportową postawę (niepoddawanie się rygorowi szkolenia, nieprzestrzeganie zasad obowiązujących podczas zgrupowań, np. picie alkoholu, palenie papierosów, zażywanie narkotyków, stosowanie „dopingu").

Trenerzy odchodzą rzadko. Zdaniem jednego z prezesów, „rozstają się z klubem najczęściej z uwagi na słabe wyniki sportowe lub niespełnienie oczekiwań finansowych". W pierwszym przypadku występują zwolnienia wynikające z woli pracodawcy, w drugim – odejścia „na własne życzenie". W klubach zdarzają się również rezygnacje ze współpracy z „wyjątkowo" konfliktowymi trenerami lub jeśli są oni „niepoprawni politycznie" i nie odpowiadają „trzymającym władzę". Jeszcze inna sytuacja to wykluczenie z członkostwa w klubie i nieprzedłużenie umowy o współpracę z powodów dyscyplinarnych, np. przyłapanie na kradzieży, niegospodarność. Odejścia wynikają na ogół z chęci „poprawienia sobie warunków życia" − odejścia ze szkoły jako podstawowego miejsca zatrudnienia i znalezienia sobie pracy o zupełnie innym charakterze (np. w Straży Pożarnej, w Policji).

Pracownicy odchodzą z uwagi na chęć zmiany pracy bądź po nabyciu uprawnień emerytalnych. W odniesieniu do tej grupy odnotowano przypadki zwolnienia ze względu na „przekręty" finansowe. Poniżej przedstawiono fragment pisma skierowanego do dyrektora i zarządu jednego z klubów w sprawie zwolnienia trenera.

W związku z nieprawidłowościami w rozliczeniach prowadzonych w sekcji oraz w Federacji Sportu, zwracam się z prośbą o rozwiązanie z dniem 31 października 2010 r współpracy z panem X. Jednocześnie wnioskuję o pozbawienie go funkcji skarbnika w sekcji, funkcji członka Sądu Koleżeńskiego oraz członkostwa w klubie. Niniejsze pismo kieruję po konsultacji z trenerami sekcji oraz sekretarzem generalnym polskiego związku sportowego. Nadużycia pana oraz jego postawa (brak skruchy, niechęć do wyjaśnienia zaistniałych sytuacji i zrekompensowania nadużyć) wskazują, że nie powinien pełnić dotychczasowych funkcji w Klubie i współpracować z młodzieżą. Uważam również, że należy go całkowicie pozbawić możliwości decydowania o wydatkowaniu publicznych pieniędzy i innych sprawach związanych z finansami. Pan X nie przedstawił, na co wydał pieniądze zebrane od rodziców młodzieży trenującej w sekcji przy okazji organizowania obozów w kończącym się roku kalendarzowym. Pomimo ustnego zobowiązania, nie wpłacił na konto sekcji 1000 zł (tytułem zadośćuczynienia za wydatkowanie pieniędzy sekcyjnych i federacyjnych na swoje potrzeby). Dalsza współpraca z panem X jest niemożliwa. Nierzetelnie prowadząc rozliczenia sekcji, dopuszczając się oszustw, działał wbrew Statutowi Klubu, co stanowi argument do wykluczenia go spośród członków Klubu. (K24)

Wspomniano nawet o dyscyplinarnym zwolnieniu pracownika sekretariatu, który usiłował dochodzić swoich praw przed Sądem Pracy. Niestety, udowodniono mu zarzuty i został ukarany. Ciekawe, że osoby zwolnione bardzo szybko znalazły miejsce dla siebie w innej organizacji sportowej.

W odniesieniu do pracowników decyzję o zwolnieniu podejmuje dyrektor po uzgodnieniu z członkami zarządu lub prezes klubu. Osoby zatrudnione na stanowisku dyrektora odwoływane są przez zarząd. Na przykład w jednym z klubów nielubiany dyrektor (choć z doświadczeniem i zaangażowany) został odwołany przez zarząd (gównie składający się z trenerów niewiele wiedzących o ekonomicznych podstawach zarządzania), a w jego miejsce powołano „kolegę", długoletniego działacza, który wówczas nie miał pracy i mógł „odsiedzieć" za dyrektorskim biurkiem wymagane regulaminowo godziny pracy. Doświadczenia w zarządzaniu nie miał, kwalifikacji, wiedzy i umiejętności niezbędnych do zarządzania klubem – też nie. Gwarantował natomiast poparcie dla „rządzących klubem" przedstawicieli dwóch najliczniejszych sekcji oraz utrzymanie aktualnego stanu rzeczy – ogólnego marazmu, niechęci do innowacyjności i zmian oraz braku motywacji. W innym przypadku dyrektora odwołano po kilku miesiącach pracy w klubie, pozbawiając go jednocześnie członkostwa w stowarzyszeniu, za działanie niezgodne ze statutem i „na szkodę klubu". Zwolnienie dyrektora, bez powoływania się na wyniki rzetelnie przeprowadzonej ewaluacji jego pracy, powodowane osobistymi względami nie należy do rzadkości (K24).

Społecznicy rezygnują ze względu na brak czasu i inne zainteresowania. Odejścia członków klubu, których dzieci trenują, najczęściej są następstwem rezygnacji dzieci z uprawiania sportu i przynależności do społeczności klubowej. Są przypadki rezygnacji działaczy ze względu na „niemoc sprawczą", utratę motywacji i woli działania na rzecz klubu, który skutecznie opiera się zmianom, „pielęgnując wartości, które dawno się przewartościowały".

W przypadku osób zaangażowanych społecznie, potocznie nazywanych „działaczami", mają miejsce wykluczenia na mocy zapisów statutowych uzasadnione (działanie na niekorzyść klubu) bądź nieuzasadnione, ale zgodne z „obowiązującymi przepisami" (ktoś jest niewygodny, niebezpieczny dla utrzymania istniejącego porządku).

Poniżej zaprezentowano opisy polityki kadrowej realizowanej w badanych klubach wielosekcyjnych.

Propozycje w zakresie rekrutowania zgłaszają zarządowi poszczególne sekcje. Zarząd również podejmuje decyzję o zatrudnieniu. W celu sprawdzenia przydatności pracownika, konieczne są udokumentowane kwalifikacje oraz doświadczenie zawodowe. Formą zatrudnienia jest umowa o pracę lub umowa o dzieło. Nie ma programów ułatwiających rozpoczęcie pracy. Wysokość wynagrodzeń ustala zarząd. Ludzie wiążą się z klubem z uwagi na tradycje, często wielopokoleniowe. W kwestii poszerzania wiedzy i umiejętności pracowników, menedżerów publikowane są pozycje książkowe i prasowe, organizowane spotkania towarzyskie. Trenerzy są często nauczycie-

lami miejscowych szkół. Ścieżki karier nie są planowane, przekracza to możliwości klubu. Trenerzy rozstają się z klubem najczęściej z uwagi na słabe wyniki sportowe lub niespełnienie oczekiwań finansowych. Badania satysfakcji nie są prowadzone. Kreowanie wizerunku występuje poprzez spotkania z młodzieżą, współpracę ze szkołami, stronę internetową, imprezy sportowe. Klub posiada barwy klubowe, kronikę, hymn, sztandar, odznaczenia klubowe, odznakę klubową, strój klubowy. Osoby związane z klubem utożsamiają się z nim. Dzięki zaangażowaniu trenerów i działaczy/fanatyków klub nadal funkcjonuje. Cele indywidualnych osób nie stoją ponad celami klubu. Reguły „fair play" są w pełni akceptowane. Relacje między osobami związanymi z klubem są poprawne, chociaż występują pewne animozje między sekcjami, jednak nie wpływają na cele klubu i zdarzają się sporadycznie. Ludzie pracujący w klubie zajmują stanowiska zgodne z ich kwalifikacjami i doświadczeniem. Wszystkie sprawy w klubie załatwiane są uczciwie. W kwestii komunikacji, na zebraniach sekcji kierownictwo sekcji komunikuje się z trenerami. Ponadto, Zarząd spotyka się z kierownictwem sekcji i m.in. ocenia pracę sekcji. Kierownicy sekcji uczestniczą w zebraniach Zarządu. Klub zarządzany jest poprawnie. Pozytywnie ocenić można zarządzanie pracownikami (przecież poziom zatrudnienia jest niski). Zmiany zarządzania zasobami ludzkimi w klubie nie są konieczne. Wprowadzenie zmian wiązałoby się ze zmianą wysokości uposażeń. Dostrzegamy konieczność zatrudniania lepszych menedżerów, jednak w przypadku naszego stowarzyszenia jest to niemożliwe ze względów finansowych. Klub nigdy nie korzystał z pomocy zewnętrznych konsultantów, ponieważ są one płatne, a klubu nie stać na taką pomoc. (K 25)

Klub nie posiada strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Nie ma również osoby odpowiedzialnej za politykę personalną. Specyficzne dla stowarzyszenia jest zatrudnianie pracowników w oparciu o umowę zlecenie lub wolontariat; dwóch pracowników administracyjnych pracuje na umowę zlecenie, trzeci jest wolontariuszem. W klubie stawia się na wykształconych pracowników – szczególnie wśród kadry szkoleniowej. Praca w klubie często nie jest jedyną dla trenerów, ponieważ w wielu przypadkach nie jest atrakcyjna ze względu na wynagrodzenie. Nowi pracownicy są rekrutowani poprzez ogłoszenia zamieszczane w klubie na tablicach informacyjnych lub dowiadują się o możliwości podjęcia pracy od znajomych. Selekcja polega na luźnej, spontanicznej rozmowie. Tym, którzy przebrną przez nią − składana jest oferta pracy. Potrzeba pozyskiwania nowych pracowników pojawia się rzadko. W klubie nie ma rotacji pracowników. Takie narzędzia jak opisy stanowisk czy profile kandydatów nie są wykorzystywane. Każdy pracownik administracji wykonuje określone zadania, zlecane mu na bieżąco przez przełożonego, natomiast trenerzy pracują w oparciu o tworzone przez siebie plany szkoleniowe. W klubie nie ma programu wdrożenia nowo przyjętych. Pracownicy uważają, że szef klubu okazuje im zainteresowanie. Nastawienie przełożonych do trenerów jest w większości przypadków przyjazne. Nastawienie zawodników i współpracowników wobec pracowników administracyjnych jest pozytywne. Szkoleniowcy odczuwają także zainteresowanie ze strony zawodników. Trenerzy mają duże wymagania wobec zawodników. Zawodnicy w większości przypadków „liczą się ze zdaniem swojego trenera". Szkoleniowcy wierzą w sukcesy swoich podopiecznych, wspierają ich i motywują do wysiłku. W klubie stosowane są wynagrodzenia płacowe oraz pozapłacowe. Do pozapłacowych zaliczane są: karnety na basen, siłownię itp., telefon komórkowy, dofinansowanie nauki, laptop. W klubie nie prowadzi się sformalizowanej oceny pracowników. O ile władze klubu zachęcają do wzbogacania wiedzy trenerskiej i umiejętności z tego zakresu, to nie troszczą się o rozwój umiejętności interpersonalnych. Pracownicy administracji twierdzą, że klub dba o to, aby pracownik miał poczucie, że jego praca jest zbieżna z celami i planami klubu, przełożeni raczej informują pracownika o jego sukcesach i niedociągnięciach, pracownik może liczyć na wsparcie innych w miejscu pracy. W klubie: nie pracuje się w zespołach, rzadko organizowane są nieformalne spotkania, pracownicy nie są zachęcani do podejmowania nowych inicjatyw i podawania pomysłów oraz nie dzielą się wiedzą, Klub raczej stwarza komfortowe warunki pracy i zapewnia sprzęt potrzebny do wykonywania pracy. Pracownicy bardzo identyfikują się ze swoim stowarzyszeniem, starają się pracować na rzecz Klubu najlepiej, jak to tylko możliwe. (K26)

3.1.3. Ocena zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu procesowym

Autorka dokonała porównania działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi prowadzonych w klubach, wykorzystując założenia wielokrotnego studium przypadku (Czakon 2011: 55−56). Wybrano 4 przypadki, zestawiając je w pary opierając się na dwóch kryteriach. Pierwszym z kryteriów był moment powstania klubu. W oparciu o to kryterium dokonano porównania procesu zarządzania zasobami ludzkimi w klubie utworzonym przed transformacją systemu sportowego w Polsce, tj. przed rokiem 1990 („starszym") i w klubie utworzonym w trakcie trwania transformacji, po roku 1990 („młodszym"). Drugim kryterium, jakie uwzględniono, dokonując porównania, była liczba sekcji. W tym przypadku wzięto pod uwagę klub jednosekcyjny oraz wielosekcyjny.

Pewne różnice zaobserwowano między klubami jednosekcyjnymi i wielosekcyjnymi (tab. 15), prawie żadnych − między klubami „młodszymi" i „starszymi" (tab. 16).

Tabela 15. Wybrane aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w badanych klubach jednosekcyjnych i wielosekcyjnych

Kryterium porównania	Kluby jednosekcyjne, mniejsze	Kluby wielosekcyjne, duże
1	2	3
Zasoby ludzkie	zawodnicy, trenerzy, społecznicy, w tym zasilający władze statutowe	zawodnicy, trenerzy, pracownicy obsługi administracyjno-technicznej, społecznicy, w tym zasilający władze statutowe
Cele zarządzania zasobami ludzkimi	ogólne cele sekcji są zbieżne z celami klubu	ogólne, większa orientacja na cele poszczególnych sekcji niż cele klubu jako całości
Struktura	płaska, mniej komórek organizacyjnych, niewielki stopień formalizacji i hierarchizacji, szybszy przepływ informacji, podział zadań mniej przejrzysty, często nieformalny	smuklejsza, więcej komórek organizacyjnych, większy stopień formalizacji i hierarchizacji, dłuższy przepływ informacji, podział zadań bardziej przejrzysty i sformalizowany
Działania podejmowane w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi	ograniczone, istotnych różnic nie zaobserwowano	ograniczone, istotnych różnic nie zaobserwowano
Metody zarządzania zasobami ludzkimi	ograniczone, istotnych różnic nie zaobserwowano	ograniczone, istotnych różnic nie zaobserwowano
Kompetencje osób zarządzających zasobami ludzkimi	niewielkie, istotnych różnic nie zaobserwowano	niewielkie, istotnych różnic nie zaobserwowano
Relacje interpersonalne	bliskie, przyjacielskie, systematyczne, mniej formalne	w ramach sekcji bliskie, koleżeńskie, systematyczne, mniej formalne, w klubie – bardziej sformalizowane, niesystematyczne

Tab. 15. (cd.)

Konflikty	rzadsze, o mniejszym zasięgu, rozwiązywane szybciej, wynikają z „różnic charakterów”	w ramach poszczególnych sekcji rzadsze, o mniejszym zasięgu, rozwiązywane szybciej, wynikają z „różnic charakterów”, w klubie − częstsze, o większym zasięgu, rozwiązywane dłużej, ich podłożem jest walka o zasoby klubu i dbałość o interesy poszczególnych sekcji
Potrzeba zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi	niedostrzegana, istotnych różnic nie zaobserwowano	niedostrzegana, istotnych różnic nie zaobserwowano

Źródło: oprac. własne.

Tabela 16. Wybrane aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w badanych klubach „młodszych” i „starszych”

Kryterium porównania	Kluby „młodsze”	Kluby „starsze”
Zasoby ludzkie	zawodnicy, trenerzy, pracownicy obsługi administracyjno-technicznej, społecznicy, w tym zasilający władze statutowe	zawodnicy, trenerzy, pracownicy obsługi administracyjno-technicznej, społecznicy, w tym zasilający władze statutowe
Cele zarządzania zasobami ludzkimi	ogólne, większa orientacja na cele poszczególnych sekcji niż cele klubu jako całości, istotnych różnic nie zaobserwowano	ogólne, większa orientacja na cele poszczególnych sekcji niż cele klubu jako całości, istotnych różnic nie zaobserwowano
Struktura	istotnych różnic nie zaobserwowano	istotnych różnic nie zaobserwowano
Działania podejmowane w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi	ograniczone, istotnych różnic nie zaobserwowano	ograniczone, istotnych różnic nie zaobserwowano
Metody zarządzania zasobami ludzkimi	ograniczone, istotnych różnic nie zaobserwowano	ograniczone, istotnych różnic nie zaobserwowano
Kompetencje osób zarządzających zasobami ludzkimi	niewielkie, istotnych różnic nie zaobserwowano	niewielkie, istotnych różnic nie zaobserwowano
Relacje interpersonalne	formalne i nieformalne, istotnych różnic nie zaobserwowano	formalne i nieformalne, istotnych różnic nie zaobserwowano
Konflikty	natury ekonomicznej – „walka” o zasoby, oraz wynikające z różnic osobowościowych	natury ekonomicznej – „ walka” o zasoby, oraz wynikające z różnic pokoleniowych i osobowościowych
Potrzeba zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi	niedostrzegana, istotnych różnic nie zaobserwowano	niedostrzegana, istotnych różnic nie zaobserwowano

Źródło: oprac. własne.

Porównanie klubów jednosekcyjnych i wielosekcyjnych wskazuje na to, że w tych pierwszych struktury są bardziej elastyczne, relacje między ludźmi charakteryzuje niższy stopień formalizacji, a atmosfera panująca w podmiotach w większym stopniu sprzyja realizacji ich celów. Ponadto rzadziej występują konflikty, a jeśli do nich dochodzi, to ich zasięg jest mniejszy. W obu „typach" klubów poziom zarządzania zasobami ludzkimi jest niezadowalający.

Jak wynika z tabeli 16, w klubach „młodszych" i „starszych" nie zaobserwowano istotnych różnic. W tych pierwszych rzadziej występują konflikty międzypokoleniowe.

Na podstawie dokonanych porównań można stwierdzić, że czynnikiem determinującym w większym stopniu kwestie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi jest ilość sekcji w klubie, a nie okres jego działania (tj. czas od chwili powstania podmiotu do momentu prowadzenia badań).

Biorąc pod uwagę autonomię sekcji, rezultaty badań nie odbiegają od prawidłowości opisywanych w pozycjach dotyczących zarządzania. Niepokój budzi fakt, że w stowarzyszeniach powstałych w latach dziewięćdziesiątych XX wieku nadal obserwowane są praktyki „przedtransformacyjne". Dowodzi to, iż w zarządzaniu klubami-stowarzyszeniami niewiele się zmieniło w ciągu ostatnich dwudziestu lat. Przyczyn takiego stanu można upatrywać w ciągłości sprawowania funkcji zarządczych w tych podmiotach, której konsekwencją jest swoiste przyzwyczajenie do znanych sposobów postępowania oraz niechęć do zmian. Owa niechęć wydaje się wynikać z obawy przed nieznanym i związana jest z brakiem umiejętności adaptacji do współczesnych warunków. To z kolei jest spowodowane niezrozumieniem istoty przemian w świecie sportu, brakiem poczucia odpowiedzialności za losy klubu i „wyuczonym" poczuciem niemocy sprawczej osób związanych z klubami non-profit. W wielu klubach brakuje liderów zmian, a jeśli tacy się pojawiają, są „likwidowani". Zmiana wydaje się być wrogiem dużej grupy „trzymającej władzę", która pragnie czerpać indywidualne korzyści (np. dodatkowe zarobki, uzupełniające dochody z tytułu uzyskiwanej emerytury), nie myśląc o klubie jako całości.

3.2. Wymiary zarządzania zasobami ludzkimi

Na to, że proces gospodarowania najcenniejszym z zasobów klubów jest niedoceniany, wskazuje analiza wyników badań przeprowadzona w odniesieniu do wymiarów zarządzania zasobami ludzkimi: instytucjonalnego, funkcjonalnego i instrumentalnego. Bazując na materiale empirycznym, dokonano charakterystyki tych wymiarów w badanych klubach. Uwzględniono typowe dla klubów podmioty, reprezentujące trzy poziomy zarządzania: najwyższy (strategiczny) − reprezentowany przez prezesa zarządu i dyrektora klubu, średni (taktyczny), którego przedstawicielami są trener koordynator sekcji, kierownik sekcji i za-

rząd sekcji, najniższy (operacyjny), tj. obejmujący trenera bezpośrednio pracującego z zawodnikami. Do wymiaru funkcjonalnego zaliczono podstawowe działania kadrowe omówione powyżej, w punkcie poświęconym procesowemu ujęciu zarządzania zasobami ludzkimi. Wymiar instrumentalny stanowią sposoby realizowania funkcji personalnych (tab. 17).

Tabela 17. Wymiary zarządzania zasobami ludzkimi w badanych klubach

Wymiar instytucjonalny	Wymiar funkcjonalny	Wymiar instrumentalny
Prezes zarządu, dyrektor	pozyskiwanie pracowników, w tym trenerów	analiza dokumentów aplikacyjnych, rozmowa kwalifikacyjna, podjęcie decyzji o zatrudnieniu, decyzja o przeniesieniu do innej sekcji
	pozyskiwanie wolontariuszy	rozmowa kwalifikacyjna, podjęcie decyzji o współpracy
	pozyskiwanie działaczy	rozmowy zachęcające do podjęcia działalności
	wprowadzanie do pracy	przedstawienie zakresu zadań i odpowiedzialności, szkolenie bhp
	motywowanie	wynagradzanie (płaca, premia), nagrody pieniężne, rzeczowe, ustne pochwały, dyplomy, odznaczenia
	ocenianie	bieżące rozmowy, informacja zwrotna, podsumowanie działalności w danym okresie
	szkolenie	dofinansowanie kursów i szkoleń
	derekrutacja	podejmowanie decyzji o zwolnieniu pracowników, w tym trenerów; podejmowanie decyzji o zwolnieniu zawodnika (zmiana klubu, odejście, wykluczenie)
Trener koordynator sekcji, kierownik sekcji, zarząd sekcji	pozyskiwanie i selekcja trenerów	poszukiwanie kandydatów, analiza dokumentów, rozmowa kwalifikacyjna, zachęta
	pozyskiwanie zawodników	testy sprawności, umiejętności, rozmowa kwalifikacyjna, zachęta
	wprowadzanie do pracy trenerów	omówienie zakresu zadań i odpowiedzialności, wyjaśnienie zasad pracy w klubie
	motywowanie	nagrody pieniężne, rzeczowe, ustne pochwały, dyplomy
	ocenianie	bieżące rozmowy, informacja zwrotna, podsumowanie sezonu startowego
	rozwój	przekazywanie wiedzy, doświadczeń
	derekrutacja	decyzja o zawieszeniu zawodnika, wnioskowanie o wykluczeniu zawodnika z klubu
Trenerzy	pozyskiwanie i selekcja zawodników	testy sprawności, umiejętności, rozmowa kwalifikacyjna, zachęta
	pozyskiwanie działaczy, wolontariuszy	rozmowy zachęcające
	motywowanie zawodników	tworzenie zespołów, kierowanie nimi, pochwały ustne
	ocenianie	bieżące rozmowy, informacja zwrotna, podsumowanie udziału w zawodach, w sezonie startowym
	rozwój	trening umiejętności sportowych,
	derekrutacja	sugerowanie zawieszenia zawodnika

Źródło: oprac. własne.

Z tabeli wynika, że zakres działań personalnych oraz sposoby ich realizacji są dość skromne, jeśli porówna się je z procesami kadrowymi opisywanymi we współczesnych pozycjach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Jednak nie to wydaje się największym problemem. Nie ilość realizowanych funkcji i narzędzi ich pełnienia przesądza o jakości zarządzania kadrami w badanych stowarzyszeniach, ale to, jak owe instrumenty są wykorzystywane. Niestety, wiedza i umiejętności niezbędne do kierowania ludźmi u osób odpowiedzialnych za zarządzanie kadrami klubów nie są satysfakcjonujące. A to właśnie one determinują wykorzystanie narzędzi personalnych. O niewielkich kompetencjach w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi przekonuje relacja przedstawiciela jednego z analizowanych podmiotów. Otóż zdaniem rozmówcy kompetencje poszczególnych podmiotów zarządzania kadrami w klubie są niewyraźnie określone. Nawet jeżeli istnieją formalne „ograniczenia", np. dotyczące stosunków nadrzędności i podrzędności, będących pochodną podziału władzy i ustanowionej hierarchii, nie wszyscy je respektują. Pomimo iż dyrektor ma określone uprawnienia do podejmowania decyzji kadrowych, faktycznie nic nie może zrobić bez zgody zarządu. Niewiele też robi, bo nie ma w tym zakresie wiedzy i umiejętności. Trenerzy rozmaicie wykonują swoje zadania; jedni traktują je poważnie, inni zaniedbują. Niestety, tych drugich jest więcej (K24).

3.3. „Dylematy" zarządzania zasobami ludzkimi w badanych klubach

W toku badania ujawniły się pewne kwestie, które z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi nabierają szczególnego znaczenia; wpływają bowiem na stosunki między ludźmi, na ich postawy względem siebie, społeczności klubowej, na wizerunek klubu w otoczeniu i jego relacje z lokalnymi władzami, potencjalnymi darczyńcami i sponsorami, ale również „deformują" postrzeganie stowarzyszenia jako formy prawno-organizacyjnej i organizacji działającej na rzecz sportu. Autorka określiła je mianem dylematów. Zgodnie ze słownikową definicją (Bralczyk 2008: 144) dylematy to „problemy, których rozwiązanie polega na wyborze między dwiema racjami". „Przewrotne" użycie tego terminu w odniesieniu do omawianych kwestii wskazuje na ich charakter. Choć z założenia omawiane obszary działalności klubów nie powinny być rozpatrywane w kategoriach albo−albo, to praktyka dowodzi, że jest inaczej.

3.3.1. Dobrowolność stowarzyszania – fakt czy fikcja

Ustawowa dobrowolność przystępowania do stowarzyszeń gwarantuje możliwość wstępu do tego typu organizacji i rezygnacji z przynależności do nich. Jednak w niektórych podmiotach zasada ta bywa „deformowana". Czy nie budzi wątpliwości dobrowolne uczestnictwo w stowarzyszeniu w przedstawionych poniżej sytuacjach?

Pozornie wydaje się, że zasada dobrowolności jest respektowana. Na walne zebranie członków sekcji zaproszeni zostają członkowie klubu (rodzice trenujących dzieci). Jednak niektórzy przychodzą wyłącznie dla „świętego spokoju", żeby nie narazić się trenerowi („przecież szkoli on moje dziecko"). Głosują tak, jak życzy sobie ów trener. (K10)

Dzieci dyrektora i prezesa są zawodnikami szkolonymi przez trenera, który „usiłuje" odgrywać w klubie rolę głównego decydenta. Sprzeciwienie się takiemu trenerowi może grozić „zachwianiem relacji" z dziećmi i negatywnie wpłynąć na ich przygotowanie do zawodów. Dlatego obaj panowie popierają owego trenera. (K24)

Wieloletni trener został odsunięty od pracy w sekcji, ponieważ rządzący trener koordynator żywił do niego uprzedzenia. W innym przypadku trenera pozbawiono pracy, bo rzekomo nie osiągał wyników i jego metody szkolenia nie sprawdzały się. Szkoda, że nastąpiło to nagle i nie odwołano się do konkretnych argumentów. Podstawą decyzji o pozbyciu się szkoleniowca były także argumenty pozamerytoryczne. Podjęto ją w trakcie nieformalnych spotkań i „ustawiono" głosowanie, które odbyło się w trakcie zarządu. Obaj nie mieli wyboru. (K2)

Zawodnikom utrudnia się przejście z jednej sekcji do drugiej w klubie, ponieważ w pierwszej zdobywali cenne punkty… Dzieci, które chciały startować w zawodach w innej dyscyplinie, nie zawsze dostawały pozwolenie na to. Przynależność do sekcji i przymus jej reprezentowania były najważniejsze. Nie motywacja sportowca, nie chęć sprawdzenia się, czy spędzenia czasu z kolegami […]. Zdarzyło się zakazanie startowania dziecku w zawodach w innej dyscyplinie, ponieważ jego trener pałał niechęcią do szkoleniowca tej drugiej dyscypliny. (K24)

Osoby chcące przejąć władzę w stowarzyszeniu, zorganizowały liczną grupę osób i „poleciły im" zapisać się do konkretnych sekcji. W ten sposób zapewniły sobie na walnym zgromadzeniu przewagę delegatów gotowych do ich poparcia (im liczniejsza sekcja, tym więcej mandatów otrzymuje). (K24)

Takie sytuacje częściej zdarzają się w stowarzyszeniach wielosekcyjnych i częściej „uwikłane" są w nie osoby od wielu lat związane ze sportem. Tego rodzaju sytuacje miały miejsce również i w mniejszych stowarzyszeniach, jednosekcyjnych.

W kontekście dobrowolności uczestnictwa wątpliwość budzą postawy niektórych członków. Po co zapisują się do stowarzyszeń, skoro pozostają nieaktywni, nie włączają się w ich działanie, nie uczestniczą w walnych zebraniach? Ich przynależność klubowa nierzadko wynika z wymogu formalnego co do liczebności członków.

3.3.2. Sport wyczynowy pod szyldem sportu dla wszystkich

Długoletnia tradycja wspierania sportu wyczynowego „zniekształciła" relacje pomiędzy sportem dla wszystkich a sportem dla uzdolnionych. Mimo iż stowarzyszenia deklarują promocję sportu i działalność na rzecz społeczności lokalnych w tym zakresie, często ich praktyki sprowadzają się do pozyskiwania środków na szkolenie osób, których sukcesy dają się przełożyć na wymierne korzyści w postaci przeliczenia punktów uzyskiwanych w rywalizacji kwalifikowanej na złotówki.

Analiza statutów stowarzyszeń pozwala stwierdzić, że cele ujmowane są bardzo szeroko: jako propagowanie kultury fizycznej, upowszechnianie sportowego trybu życia, organizowanie wypoczynku dla dzieci i młodzieży. Tak ogólne cele pozwalają na podejmowanie rozmaitych działań, ale w praktyce okazuje się, że są one skierowane dla zawodników wyczynowców. Dziećmi, które chcą uprawiać sport rekreacyjnie, raczej nie wykazuje się zainteresowania. Potwierdzają to następujące wypowiedzi:

> Nadal obserwuję w klubach większe zainteresowanie sportem wyczynowym a nie masowym. (R1)

> Selekcjonerów interesują osoby wyróżniające się aktualnymi, bądź potencjalnymi, możliwościami osiągania sukcesów w określonej dyscyplinie sportu, a nawet w konkretnej konkurencji sportowej. Natomiast reszta, ta przytłaczająca większość z aspiracjami sportowymi, jest „wolna", ona władz klubu i jego trenerów przeważnie nie interesuje. (R2)

> Poszukiwanie talentów sportowych często odbywa się w sposób zakamuflowany, pod pozorem usportowienia ogółu młodzieży. Dzieje się to pod szyldem troski o zdrowie młodzieży i dobre jej samopoczucie, w formie różnego rodzaju zawodów, igrzysk i spartakiad sportowych. (R4)

> Nierzadko realizacja ambitnych celów sportowych szkoły, czy klubu sportowego współpracującego ze szkołą, staje się dominująca w pracy trenerów, którzy koncentrują swoją energię i pracę na treningach z określonymi grupami zawodników, kosztem troski o sprawność fizyczną i aktywność ruchową ogółu młodzieży szkolnej. (Talent Sportowy 2008: 111−159)

Postulowane idee sportu przegrywają z zyskami, których dostarcza udział we współzawodnictwie kwalifikowanym. To właśnie rywalizacja w ramach sportu wyczynowego jest źródłem zasobów finansowych, na które najbardziej liczą badane stowarzyszenia.

Wiele stowarzyszeń stara się pozyskiwać środki przeznaczane na promocję sportu dla wszystkich. I to im się udaje. Aby być „w zgodzie" z warunkami konkursu, kluby zbierają „lewe" podpisy wśród uczniów szkół czy społeczności lokalnej. Same władze gmin proponują tego rodzaju „przedsięwzięcia", ponieważ są świadome „niezbyt dużej popularności sportu wśród obywateli" i jednocześnie „niedostatku finansów na sport wyczynowy". Ważne, aby owe podpisy i „dane" odpowiadały „wymogom". Tego rodzaju działalność tłuma-

czona jest „potrzebą poszukiwania pewnej „równowagi" między rzeczywistymi warunkami i decyzjami zapewniającymi stabilność finansową a ideami, dla których realizacji powołano stowarzyszenie. Przykładem takiej sytuacji jest aplikowanie klubu o środki przeznaczone na działania na rzecz dzieci z rodzin patologicznych, z intencją przeznaczenia ich na wsparcie zawodników sekcji klubowej, spośród których żadne nie spełnia kryteriów pozwalających uznać je za członka rodziny patologicznej. W innym przypadku środki pozyskane z funduszu celowego na przeciwdziałanie problemom alkoholowym zostały wydane na organizację międzynarodowej imprezy promującej miasto, w której startowali jedynie młodzi wyczynowcy. Kolejny przykład to wykorzystanie pieniędzy kierowanych do dzieci w ramach sportu dla wszystkich na zawody, w których startowała młodzież posiadająca licencje polskiego związku sportowego w danej dyscyplinie. „Okazuje się, że stowarzyszenia sportowe realizują zadania ze sfery publicznej, bazując na środkach przeznaczonych dla organizacji trzeciego sektora. Tym samym część pieniędzy przeznaczonych do zagospodarowania przez trzeci sektor płynie do sektora pierwszego. Takie działania wpływają też na zachowanie władz lokalnych, które mogą przejawiać skłonność do obniżania budżetu instytucji publicznych, założywszy, że część ich zadań zostanie zrealizowana przez organizacje społeczne. Działające według takiego modelu organizacje nie zawsze można uznać za samorządne, niezależne i samodzielne, nie wypełniają więc zapisów ustawy o stowarzyszeniach.

Orientacja komercyjna powoduje, że inne cele klubów są zaniedbywane. Zdaniem T. Ulatowskiego problemy społeczno-wychowawcze stanowią przeszkodę we właściwej realizacji celów i zadań wielu klubów. Dzieje się tak dlatego, że wiele z nich „z rejestru swych zadań już dawno wykreśliło cele wychowawcze, społeczne i kulturowe, koncentrując wszystkie swoje wysiłki wokół kasy" (za: Kuczyński 2005: 193).

3.3.3. Selekcja czy deprecjacja talentów

Jedną z podstawowych kwestii zarządzania zasobami ludzkimi w klubach jest podejście do talentów sportowych. Zdaniem Pac-Pomarnackiego (2008: 11−12) talent sportowy nie sprowadza się do jakiejś jednej, wyjątkowo ważnej i silnie zaakcentowanej w naturze cechy, ale zależy od zespołu cech uwarunkowanych genetycznie i czynników środowiskowych; stanowi zespół predyspozycji fizycznych i psychicznych osobnika oraz efekt oddziaływania na nie czynników zewnętrznych. Identyfikacja talentów sportowych nie oznacza tylko stwierdzenia obecności odpowiednich cech w obrębie sfery fizycznej, psychicznej czy fizjologicznej, ale także ocenę możliwości ich rozwoju. Muszą jednak zaistnieć odpowiednie warunki, by dziecku stworzyć wcześnie realną sposobność do rozwoju kluczowych atrybutów sprawności ruchowej. W związku

z powyższym identyfikacja talentu sportowego to długoletni i złożony proces. Nie da się go osadzić tylko na przesłankach i procedurach naukowych (pedagogika, socjologia, psychologia, fizjologia, biochemia, biomechanika). Wiedza, zdrowy rozsądek, cierpliwość oraz doświadczenie trenerskie muszą być zaprzęgnięte do rozwiązywania tego niezwykle ważnego zadania. Nie należy również oczekiwać, iż miarodajne będą opinie o talencie wydane na podstawie wyniku jednorazowych badań testowych czy pojedynczego wyniku osiągniętego w jakichś zawodach (Pac-Pomarnacki 2008: 11−12; Talent Sportowy 2008: 111−159).

Proces rozwoju zawodnika i przechodzenie na coraz wyższe poziomy zaawansowania sportowego muszą być monitorowane – zawodnika należy poddawać odpowiednim próbom kontrolnym, a ich wyniki mają służyć dopasowaniu programu treningu do jego możliwości i zdolności z uwzględnieniem profilu wymagań danej dziedziny sportu. Skuteczność programu rozwoju talentu sportowego zależy od wielu czynników: założeń teoretycznych i koncepcji, warunków infrastrukturalnych, poziomu specjalistów itd. (Pac-Pomarnacki 2008: 13).

Jak wynika z badań, sportowe kariery zawodników rozpoczynają się w wieku szkolnym. Ich przebieg zależy w dużej mierze od tego, jaki jest początek tej drogi. Wiele dzieci przystępuje do zajęć z radością, traktując je jako formę zabawy i możliwość spędzenia czasu z rówieśnikami. Ze względu na charakter działalności klubów i ich orientację na „wyczyn" − dążenie do jak najwyższych osiągnięć, zwycięstw i sukcesów − część młodych zawodników rezygnuje z uczestnictwa w sporcie.

Szkoleniowcy nastawieni są na poszukiwanie talentów sportowych i chętniej angażują się w pracę z nimi. Przecież ich „wartość" mierzona jest właśnie osiągnięciami zawodników, nawet tych młodocianych. Również trwanie sekcji i możliwość prowadzenia treningu często uzależnione są od wyników współzawodnictwa przeliczanych na złotówki. Skutkiem tego naprawdę rzadko który trener myśli o przyszłych sukcesach osób, które szkoli. Brak długofalowej polityki w tym zakresie, uwzględniającej udział trenerów na każdym etapie szkolenia, powoduje „bieżące" eksploatowanie zawodników, którego skutkiem jest wyczerpanie potencjału zawodniczego w okresie juniorskim i brak przełożenia na sukcesy w wieku seniora. Trenerzy zwracają uwagę na to, że liczba zawodników maleje, ale nie widzą w tym swojego udziału. Nacisk na sukcesy we wczesnym okresie uprawiania sportu wywierają również rodzice, cieszący się z medali zdobywanych przez dzieci w zawodach lokalnych. Presja sukcesu, którego sami nie doświadczyli, jest tak duża, że deformuje ona sam proces szkolenia, nastawienie trenerów i samych zawodników. Trudno spodziewać się, że młodzież, od której wymaga się mistrzostwa w kategorii młodzika czy juniora, będzie w stanie czerpać radość z rywalizacji i rozwoju w wieku młodzieżowca, a później seniora. Wyniszczenie organizmu pod względem fizjologicznym i psychicznym w licznych startach i poprzedzających je treningach

sportowych bywa tak duże, że jego konsekwencją jest nie tylko niechęć do uprawiania sportu wyczynowo, ale do sportowania się w ogóle.

Okazuje się, że w wielu przypadkach szkolenie sportowe, którego celem powinno być poszukiwanie i rozwijanie talentów, niszczy je. Prowadzi do zaniku motywacji dzieci i młodzieży, zabiera radość z faktu samodoskonalenia się. Istotą działania trenerów staje się „celowa eliminacja dzieci i młodzieży, które rozwijają się wolniej, gdyż nie gwarantują szybkiego wyniku sportowego". W tym zakresie najważniejsza jest zmiana mentalności i myślenia trenerów pracujących z dziećmi i młodzieżą. Premiując szybkie wyniki w sporcie, tak naprawdę wypacza się prawdziwy sens szkolenia, „której szczyt osiągnięć winien przypaść w okresie pełnej dojrzałości. W ten sposób system eliminuje, zamiast ochraniać, „tę młodzież, która rozwija się później, ponieważ nie gwarantuje ona szybkiego «wyniku sportowego» […]. Zmiana mentalności i myślenia trenerów pracujących z młodzieżą nie wystarczy" (Talent Sportowy 2008: 111−159).

W kontekście szkolenia i zarządzania talentami prowadzone są dyskusje na temat wczesnej specjalizacji. Analiza opinii trenerów pozwala wnioskować o rozbieżności ich stanowisk w tej sprawie. Zależy to od specyfiki dyscypliny, jakości stosowanych metod diagnozujących predyspozycje i umiejętności, przyjmowania lub nie „modelu mistrza" jako wzorca, któremu muszą bezwzględnie odpowiadać cechy kandydata, ogólnego stosunku do selekcji sportowej. Niektórzy uważają selekcję za działanie „niehumanitarne", inni podkreślają z kolei, iż „przyjmowanie do sportu wszystkich chętnych, byle z pozytywnym świadectwem lekarskim, wbrew sugestiom – nie jest humanitarne. Takie działanie może mieć miejsce w przypadku zajęć rekreacyjnych, ale nie w sporcie wyczynowym" (Talent Sportowy 2008: 111−159).

Trenerzy, głównie związani z dyscyplinami uważanymi za „wczesnodziecięce", częściej wyrażają przekonanie, iż wczesna specjalizacja sportowa jest konieczna; „pogląd, że w pierwszym etapie szkolenia należy rozwijać jedynie sprawność ruchową ogólną, jest niedorzeczny. Oczywiście, w pierwszym, wstępnym etapie szkolenia sporo czasu trzeba poświęcić na sprawność ogólną, ale również trzeba rozwijać zdolności wysiłkowe i zbornościowe, ukierunkowane i specjalne" – charakterystyczne dla danej dyscypliny (Talent Sportowy 2008: 111−159). „W dyscyplinach sportu, które rozpoczyna się trenować we wczesnym okresie szkolnym, jak pływanie, wczesna specjalizacja sportowa jest konieczna […]; w pływaniu sprawność fizyczna ogólna jest potrzebna każdemu zawodnikowi, nie można jednak poświęcić na nią zbyt wiele czasu, gdyż większość ogólnych ćwiczeń fizycznych – strukturą bardzo „oddalonych" od specyficznych ćwiczeń pływackich, nie ma większego wpływu na rozwój talentu pływackiego. […]. Cytowana trenerka jest zwolenniczką selekcji opartej na procedurach naukowych, czyli procesie obejmującym okres kilku lat wstępnego szkolenia pływackiego. Do sportu wyczynowego w jej opinii powinni być

kierowani tylko tacy pływacy, których predyspozycje są zbliżone do „modelu mistrza" w pływaniu określonym stylem w danej konkurencji. Pozostali mogą realizować się w strukturze sportu szkolnego i rekreacyjnego (Talent Sportowy 2008: 111−159).

Inni są bardziej sceptyczni. Uważają, że w pierwszym okresie trzeba rozwijać ogólną sprawność i obserwować, jakie uzdolnienia wykazuje zawodnik. Na podstawie obserwacji rozwoju dziecka można podjąć decyzję o treningu ukierunkowanym i zachęcić do wyboru sportu, który stwarza największe możliwości osiągnięcia sukcesu. Podobne stanowisko prezentowane jest przez niektórych szkoleniowców uczestniczących we wspomnianej dyskusji opublikowanej na łamach Sportu Wyczynowego (Talent Sportowy 2008: 111−159). Jeden z jej uczestników zwraca uwagę na to, że „z powodu niepowodzeń w rywalizacji, niektóre młode osoby opuszczają sport i już do niego nie wracającą, a niewykluczone, że w którejś z innych dziedzin osiągnęłyby i satysfakcję, i wysokie wyniki. Dlatego we wczesnym wieku raczej należy dążyć do stworzenia szerszej bazy motorycznej, dzięki temu, jeśli zajdzie potrzeba, transfer z jednej dyscypliny sportu do drugiej będzie łatwiejszy".

Odnosząc się do zarządzania talentami sportowymi, niektórzy trenerzy zwracają uwagę na to, że w późniejszych etapach szkolenia zawodnika, gdy następuje zmiana szkoleniowca, za rzadko w ich karierze docenia się rolę tego, który rozpoczynał pracę z zawodnikiem, gdy był on dzieckiem. Powoduje to utratę motywacji do myślenia o karierze zawodnika w dłuższym horyzoncie czasu. Perspektywicznemu postrzeganiu karier sportowców nie sprzyja też praktyka oceniania trenerów na podstawie bieżących wyników uzyskiwanych przez ich zawodników i zdobytych we współzawodnictwie punktów.

Jeszcze inni do problemów związanych z zarządzaniem talentami zaliczają niską sprawność ogólną dzieci i młodzieży. Brakuje odpowiednich kandydatów do uprawiania sportu wyczynowo, tzn. odznaczających się bardzo dobrym zdrowiem fizycznym i psychicznym. Przyczyn tego problemu można, zdaniem badanych, upatrywać w „niedoborze treningu ogólnorozwojowego w wieku szkolnym, co skutkuje np. otyłością czy niską siłą mięśni. Przekonuje o tym trener strzelectwa sportowego, mówiąc „podstawowym problemem, z którym spotyka się instruktor bądź trener w strzelectwie, jest brak odpowiednich kandydatów do uprawiania wyczynowo tego sportu, tzn. odznaczających się bardzo dobrym zdrowiem fizycznym i psychicznym (w rozumieniu zdolności znoszenia większych niż zazwyczaj obciążeń obu rodzajów). Prowadzone przez lekarza współpracującego z Polskim Związkiem Strzelectwa Sportowego kilkuletnie obserwacje młodocianych zawodników uprawiających obecnie strzelectwo sportowe, a także badania lekarskie, wykazały występowanie u nich różnych poważnych problemów zdrowotnych" (Talent Sportowy 2008: 111−159).

Problemem jest też brak motywacji u dzieci i młodzieży do udziału w zajęciach sportowych: „zmienia się styl ich życia i spędzania czasu" (R4), „spada zainteresowanie uprawianiem sportu" (R1).

Kolejną, niezwykle ważną kwestią jest przygotowanie trenerów do wykonywania pracy. Specyfika ich działalności polega na pracy z ludźmi i oddziaływaniu na nich. Kierują oni jednostkami i zespołami, dlatego powinni mieć wysokie kwalifikacje, oparte na solidnej wiedzy podstawowej, wiedzy specjalnej oraz umiejętnościach. Z biegiem czasu uzupełnia je doświadczenie. Dobrzy trenerzy, instruktorzy, to osoby, które oprócz wiedzy i umiejętności posiadają odpowiednie predyspozycje i uzdolnienia.

Wprawdzie efekty szkoleniowe zależą od wielu czynników (m.in. od programu szkolenia i jego metod oraz warunków, w jakich się odbywa), ale kompetencje trenera, jego styl kierowania wydają się najważniejsze. Powinien on brać pod uwagę różnice między podopiecznymi, aby właściwie ich motywować i wychowywać, dostosować metody treningowe, by były one atrakcyjne dla sportowców i ułatwiały integrację zespołu.

Trener naucza i wychowuje nie tylko tym, co zna i jak prowadzi ćwiczenia, ale swoją osobowością. Młodociani sportowcy (a także dorośli) najwięcej i najchętniej uczą się od osoby, którą szanują, której ufają i którą kochają. Utalentowany zawodnik potrzebuje utalentowanego trenera. Oddziaływanie wychowawcze trenera, kształtowanie odpowiedniej motywacji, postaw, poglądów, rozwijanie pozytywnych cech osobowości zawodników to bardzo istotny i wartościowy element zaprawy sportowej. Powinno pomagać nie tylko w skuteczności ćwiczeń i uzyskiwaniu przez zawodników sukcesów w zawodach, ale również wywierać dodatni wpływ na naukę w szkole czy na uczelni, na pracę i czynną postawę życiową. (Talent Sportowy 2008: 111−159)

Z badań wynika, że wśród kadr trenerskich pracujących z młodymi ludźmi brakuje osób o wysokich kwalifikacjach, umiejętnościach i odpowiednich predyspozycjach. Wydaje się, iż wiele osób zapomina, że sport nie jest celem samym w sobie. Ma on z założenia kształtować osobowość, postawy i przekazywać młodym zawodnikom system wartości, oparty na uczciwej rywalizacji.

Trenerzy są niepocieszeni, że stawia im się duże wymagania, ale nie „płaci wystarczająco". Sama motywacja wewnętrza wynikająca z pasji nie zawsze wystarcza, a klubom brakuje środków finansowych na satysfakcjonujące wynagrodzenie.

Poniżej zamieszczono przykłady wypowiedzi dotyczące powyższych rozważań.

Wśród trenerów i zawodników wciąż jeszcze występuje bardzo niska świadomość współczesnych metod rozwijania talentów. W związku z tym muszę tu mocno podkreślić, że stosowane dotychczas w polskich klubach metody mają niewiele wspólnego ze światowym pojęciem „zarządzania talentami". (K8)

Zawodnicy uważają w większości, że warunki rozwoju talentów sportowych w ich klubie są niewystarczające. (K19)

Brakuje animatorów sportu. Niezbędne jest wspieranie zatrudnienia i rozwoju tych grup oraz kształtowanie odpowiednich warunków ich pracy. Kolejnym problemem jest brak mechanizmów wspierania najlepszych trenerów. Konieczne jest systematyczne podnoszenie kwalifikacji przez organizatorów imprez sportowych, trenerów, menedżerów sportu. (R1)

Ludzie w sporcie pełnią bardzo ważną rolę, począwszy od trenerów, poprzez lekarzy, masażystów, dietetyków, psychologów sportu, a skończywszy na menedżerach sportu. Niestety, brakuje wykwalifikowanych kadr. (R2)

Zatrudnianie profesjonalistów okazuje się wielokrotnie niemożliwe z uwagi na niskie wynagrodzenia, które nie zachęcają do podejmowania zatrudnienia w sporcie. (R5)

3.3.4. Motywująca czy demotywująca rola rodziców młodych sportowców

Poziom świadomości wychowawczej rodziców wpływa na osiągnięcia dzieci w nauce i innych dziedzinach zainteresowań oraz na proces kształtowania się ich karier zawodowych. Odgrywa również rolę zasadniczą w kształtowaniu zainteresowań sportowych.

Świadomość wychowawcza rodziców jest rozumiana jako wysokie poczucie odpowiedzialności za losy własnego dziecka, obecnie i w przyszłości, nie tylko ze względu na odczucia i poglądy, ale i na przekonania i aktywne postawy, które mają wpływ na wychowanie dziecka oraz stosowaną praktykę wychowawczą, wynikającą z wiedzy i doświadczenia wychowawczego. Świadomość wychowawcza rodziców polega na umiejętności przekazywania dziecku wartości moralnych, wzorców postępowania oraz przygotowania go do czynnego uczestnictwa w życiu społecznym. Rodzice powinni zdawać sobie sprawę z tego, że wychowanie to przecież nie tylko nauczenie dzieci podstawowych czynności niezbędnych w życiu codziennym, nie tylko dopilnowanie, żeby uczęszczało do szkoły i w miarę dobrze się uczyło. Wychowanie dziecka to przede wszystkim zapewnienie mu poczucia bezpieczeństwa, nauczenie go umiejętności podejmowania decyzji życiowych i odpowiedzialności za nie (Kurzawa 2005).

Dla młodego sportowca ważne są: zainteresowanie rodziców jego aktywnością w dziedzinie sportu, zrozumienie, wsparcie, nagrody za wysiłek, pomoc w rozwiązywaniu problemów związanych z uprawianiem sportu i nauką. Duże znaczenie mają zatem dobre kontakty rodziców z dziećmi, wspólnie spędzony czas, obecność bliskich na zawodach, treningach, ogólna wiedza rodziców na temat uprawianej dyscypliny, zapewnienie odpowiedniego stroju i sprzętu treningowego. Rodzice powinni liczyć się z możliwością wystąpienia u zawodników problemów zdrowotnych. Szereg dolegliwości czy początkowych objawów choroby mogą zaobserwować właśnie oni, ponieważ najwięcej czasu przebywają z dziećmi. Poza tym do nich najprawdopodobniej zwrócą się ze swoimi problemami młodzi sportowcy, przynajmniej we wczesnych etapach szkolenia. Rodzice winni mieć świadomość tego, jak odżywiać swoje dzieci. Nauczenie sportowców i ich rodziców zasad prawidłowego odżywiania stanowi wciąż nierozwiązany problem. W kwestii racjonalnego żywienia powinni wspomagać rodziców i zawodników ich trenerzy, którzy wiedzę z zakresu

odżywiania winni zdobyć w trakcie studiów trenerskich (Olek 2005a: 112−115; Olek 2005b: 17−21).

Rozsądna współpraca trenerów z rodzicami jest niezwykle istotna dla prawidłowego przebiegu procesu szkoleniowego. Pozyskanie rodziców dla współtworzenia warunków i atmosfery w domu sprzyjających aktywności sportowej młodego człowieka sportu to bardzo ważne zadanie trenerów. Element opłat za udział w procesie szkolenia staje się sprawą drugorzędną. Systematyczność w zajęciach, odżywianie i higiena życia codziennego, łączenie zajęć domowych i sportowych z nauką oraz rozwijanie innych zainteresowań dziecka – najogólniej wychowanie przez sport i dla sportu, to przykładowe wspomaganie trenera przez postawę rodziców. Rola rodziców w okresie wdrażania dziecka i młodocianego do uprawiania sportu powinna się sprowadzać do: rozumienia jego potrzeb, dawania mu dobrego przykładu, wprowadzania odpowiednich zasad i ograniczeń, posiadania realistycznych oczekiwań co do jego rozwoju, zachęcania go do rozwijania uzdolnień, pomocy w samodzielnym budowaniu przez niego przekonań dotyczących oczekiwań i granic jego możliwości. Najkorzystniej jest, gdy rodzice i trener współpracują ze sobą, a ich działania uzupełniają się (Talent Sportowy 2008: 111−159).

W badanych przypadkach role rodziców, ich stosunek do sportu i trenerów są zróżnicowane. Rodzice mają różne opinie na temat roli sportu w życiu ich dzieci; sporo z nich uważa, że jest on istotnym obszarem aktywności, część przypisuje mu znikome znaczenie. Spośród powodów podjęcia decyzji o udziale dziecka w zajęciach sportowych wymieniają takie, jak: wyniki sprawdzianu sprawnościowego, który wykazał predyspozycje sportowe ich pociech, problemy z „nadmiarem" energii u dziecka i poszukiwanie sposobów jej rozładowania, rodzinne tradycje sportowe, przeciwdziałanie wadom postawy, pozytywny wpływ sportu na rozwój młodego organizmu. Część rodziców chce, by dziecko trenowało wybraną przez siebie dyscyplinę sportu, bez względu na osiągane wyniki, najdłużej jak to będzie możliwe. Pozostali pozostawiają decyzję dzieciom, mówiąc „niech trenuje tak długo, jak chce".

Sporo rodziców deklaruje, iż interesuje się postępami dzieci w trenowaniu i ich osiągnięciami. Wielu wie, jak powinna wyglądać dieta dziecka uprawiającego sport, zna sposoby wspierania rozwoju psychicznego i potrafi w trudnych sytuacjach (np. po porażce) zmotywować je do kontynuowania treningu. Ci rodzice starają się rozmawiać z dziećmi o trenowaniu, o sukcesach lub porażkach, o ich odczuciach. Jest też grupa rodziców, którzy przyznają, że nie zawsze dysponują czasem dla swoich dzieci i nie interesują się wystarczająco ich życiem sportowym.

Młodzi zawodnicy w większości przyznają, że rodzice przypominają im, jak powinni odżywiać się, pomagają im radzić sobie ze zdenerwowaniem przed zawodami, w sytuacji porażki i potrafią zachęcić je do kontynuowania treningu. Rzadko mówią o całkowitym braku zainteresowania ze strony rodziców.

Dla prawidłowego przebiegu treningu i ogólnego rozwoju dziecka ważne są kontakty rodziców z trenerami. Większość z rodziców twierdzi, że o postępach dziecka rozmawia z jego trenerem. Takie rozmowy odbywają się zarówno z inicjatywy rodziców, jak i na prośbę trenera. Rodzice na ogół są zadowoleni ze współpracy ze szkoleniowcami, niektórym jest to obojętne. Niezadowoleni przenoszą dzieci do innych klubów.

Trenerzy również rozmaicie wypowiadają się na temat relacji z rodzicami. Wszyscy są zdania, iż rodzice odgrywają ważną rolę w kształtowaniu karier sportowych swoich pociech i ważne są ich systematyczne i dość częste kontakty ze szkoleniowcami. Twierdzą, że niekiedy rodzice wykazują bardzo duże zaangażowanie. Niektórzy mają wobec dzieci zbyt duże oczekiwania, a ich presja osiągnięcia sukcesu jest „niezdrowa", negatywnie wpływa na zawodników, bywa powodem utraty motywacji i radości. Inni wspierają dzieci, bez przesadnego ingerowania w sposób trenowania i nie wymagają „rzeczy niemożliwych". Takich, którzy nie wykazują żadnego zainteresowania, „jest niewiele, coraz mniej". Jeśli chodzi o jakość tych relacji – podkreślają, że w większości przypadków są pozytywne. Zdarzają się i tacy rodzice, którzy „wchodzą w kompetencje trenerów". Trenerzy wolą, by rodzice nie uczestniczyli w treningach. Zapraszają chętnie na zawody, licząc na kibicowanie dziecku i reprezentacji klubu. Poniżej zamieszczono przykładowe wypowiedzi trenerów na temat współpracy z rodzicami (Talent Sportowy 2008: 111−159):

Udział rodziców w lekcjach wynika często z ich troski o bezpieczny przyjazd dziecka na obiekt sportowy. Ich obecność nie przeszkadza, jeśli nie rozprasza uwagi dziecka.

Rodzice powinni uczestniczyć w identyfikacji talentu i to z kilku względów. W ich obecności dziecko czuje się bezpiecznie. Mogą dostarczyć wielu cennych informacji.

Ingerencja rodziców w proces treningu własnych dzieci to problem, który do dzisiaj nie doczekał się oceny „strony naukowej", a zrzucany jest na szkoleniowców.

Rodzice oczekujący na sukcesy swoich dzieci mogą spełniać rolę pozytywną, jednak najczęściej, wobec nieznajomości zasad teorii i praktyki sportu, spełniają funkcję kontrolującą wobec pracy trenera.

Osobiście jestem zwolennikiem współpracy rodziców z trenerami – obserwacja sprawdzianów, ćwiczeń, wyjazdy na zawody, pomoc rodziców w organizacji zawodów, świątecznych spotkań.

3.3.5. Sport a szkoła

Uprawianie sportu, szczególnie na poziomie wyczynowym, powinno być sprzęgnięte z procesem edukacji szkolnej. Szkoła powinna wspierać rodziców w procesie wychowywania, umożliwiając uzdolnionym sportowo dzieciom rozwój ich talentów. Aby tak było, należy zadbać o stworzenie w szkole klimatu sprzyjającego aktywności sportowej, uświadamiając nauczycielom, iż prawi-

dłowy rozwój dziecka wiąże się ściśle z aktywnością fizyczną. Kadra nauczająca powinna mieć wysokie kwalifikacje zawodowe i moralne, powinna świadomie i konsekwentnie realizować program nauczania, dostosowany do szkolenia sportowego. Organizacja toku nauczania i szkolenia sportowego winny być ze sobą sprzężone i tworzyć optymalne warunki zarówno dla uczenia się, jak i trenowania. Szkoła spełni swoją wspierającą rolę tylko wtedy, gdy będzie potrafiła umiejętnie zintegrować proces kształcenia, wychowania i szkolenia sportowego, tak by żaden z nich nie doznał uszczerbku (Kuch 1997: 132−134).

Z opinii trenerów, rodziców i dzieci wynika, że często nauczyciele nie rozumieją zainteresowań swoich uczniów. Coraz wyższy poziom sportowy związany jest z większym obciążeniem zawodnika (fizycznym i psychicznym) oraz wymaga poświęcenia więcej czasu ze względu na zwiększenie liczby jednostek treningowych oraz wyjazdy na zawody, konsultacje i zgrupowania. Aby zapewnić zawodnikowi i uczniowi możliwość pogodzenia różnych jego aktywności, wystarczyłoby zindywidualizowane podejście do niego nauczycieli. A z tym jest problem. Tak naprawdę to brakuje im dobrej woli. W szkołach, które nie współpracują z klubami, nauczyciele w większości przypadków nie stwarzają trenującym warunków sprzyjających godzeniu nauki z uprawianiem sportu, nie biorą pod uwagę ich obciążenia zajęciami i towarzyszącego mu zmęczenia.

Kluby współpracujące ze szkołami starają się zapewnić odpowiednie warunki do uczestniczenia w treningach. Na przykład te podmioty, w których istnieją sekcje „wczesnodziecięce", z uwagi na dużą liczbę jednostek treningowych starają się we współpracujących z nimi szkołach tworzyć klasy pływackie. Zajęcia sportowe są wówczas wkomponowane w plany zajęć szkolnych zawodników. I jest to dobre rozwiązanie zdaniem trenerów oraz rodziców i zawodników. Wsparcie ze strony szkoły polega na dostosowaniu pory rozpoczynania lekcji do godzin treningu, nauczyciele usprawiedliwiają nieobecności uczniów związane z udziałem w zawodach i zgrupowaniach lub ich nieprzygotowanie do lekcji. Zdarza się, że są organizowane zgrupowania, w których uczestniczą nauczyciele i prowadzą lekcje pomiędzy treningami.

Nauczyciele ze szkół współpracujących systematycznie z klubami są przyzwyczajeni do dodatkowych obciążeń uczniów, ale raczej nie interesują się faktem uprawiania określonej dyscypliny przez uczniów. Niektórzy sporadycznie rozmawiają z zawodnikami o ich sukcesach.

3.3.6. Niedostatek wolontariuszy

Wolantariat jest niejako wpisany w działalność sportową i służy jej rozwojowi „począwszy od grup najniższych, jak np. szkółki piłkarskie, tenisowe, kluby sportowe, aż po duże imprezy, ogólnopolskie i międzynarodowe (Mól 2009: 2). Dziś trudno wyobrazić sobie jakiekolwiek wydarzenie sportowe bez

wolontariuszy, bez wsparcia osób wykonujących często najbardziej niewdzięczną pracę, po to, aby kibice i sportowcy mogli bezpiecznie przeżywać sportowe emocje. Dlatego coraz więcej klubów poszukuje ludzi chcących wesprzeć ich działania i zaangażować się w ich rozwój (Koczwara 2010 a, b, c).

Wolontariat sportowy (Europejski rok…) ma wiele do zaoferowania: bliskość sportu i emocji z nim związanych, możliwość uczenia się zaangażowania na rzecz organizacji, wyjątkowe przeżycia związane z wielkimi i mniejszymi sportowymi rozgrywkami, doświadczenie zawodowe, radość, satysfakcję, okazję spotkania z niezwykłymi ludźmi i szansę uczestniczenia w ważnych oraz wielkich imprezach sportowych w odpowiedzialnej roli organizatora. Wolontariat w dziedzinie sportu jest bardzo cenną formą aktywności nie tylko dla jednostki, ale również dla całego społeczeństwa. Zwiększa on spójność społeczną, przyczynia się do promowania demokracji i aktywności obywatelskiej. Podkreślić należy także jego wartość ekonomiczną, gdyż bez udziału wolontariuszy koszty działalności sportowej wymagałyby dużo większego nakładu środków finansowych.

W pracy wolontariusza sportowego nie ma znaczenia wiek, płeć, wykształcenie czy umiejętności. Wystarczą chęci i może jeszcze sportowa pasja. Na co dzień wolontariusze są niezwykle potrzebni w małych klubach sportowych. Studenci AWF mogą prowadzić w nich zajęcia, a rodzice, nauczyciele czy lokalni mieszkańcy pomagać w zorganizowaniu zawodów. W Polsce coraz więcej małych klubów sportowych działa głównie dzięki aktywności wolontariuszy. Często ochotnikami są sami zawodnicy klubu i ich rodziny, swoją pracą przyczyniając się do normalnego funkcjonowania klubu (Mól 2009: 2−3).

Wolontariat sportowy w różnych krajach jest na zupełnie odmiennym etapie rozwoju i różni się stopniem zaawansowania i jakością. Wynika to niewątpliwie z wpływu historii, tradycji, doświadczeń kulturowych, a nawet różnic politycznych w poszczególnych krajach. Na szczęście niezależnie od różnic między krajami jedno, co jest pewne i fenomenalne, to zamiłowanie do sportu i chęć działania na rzecz innych. W wielu krajach w organizację życia sportowego, w szczególności na poziomie lokalnym, angażują się setki tysięcy obywateli. Dla przykładu w Kanadzie albo w Anglii zajęcia sportowe z młodzieżą w osiedlowych ośrodkach sportowych i na boiskach są prowadzone głównie przez wolontariuszy. Udział wolontariuszy w życiu sportowym w Polsce jest jednym z niższych w Europie (w 2009 r. jedynie 2% osób było zaangażowanych jako wolontariusze w działania związane ze sportem, natomiast w Unii Europejskiej było to 7%) (Legat 2011).

W Polsce (Koczwara 2010a, b, c) wolontariat nadal funkcjonuje na dużo mniejszą skalę niż w innych krajach europejskich. Największy wpływ na taki stan rzeczy ma nasza historia. Dopiero od 1990 roku istnieje w Polsce wolontariat w pełnym rozumieniu tego słowa. Według statystyk wolontariat w Polsce dynamicznie się rozwija, jednak wciąż daleko mu do krajów zachodnich.

Główną barierą blokującą jego rozwój w naszym kraju jest wychowanie, a także to, że pomaganie innym z dobrej woli, bez wynagrodzenia nie jest tradycją przekazywaną z pokolenia na pokolenie. Trudne czasy PRL nauczyły ludzi nie wychylać się, nie wychodzić przed szereg, nie rzucać się w oczy. W większości przypadków Polacy najpierw myślą o zabezpieczeniu swojej przyszłości, zdobyciu stałej pracy, własnego mieszkania, a dopiero później zwracają uwagę na potrzeby społeczne. Następną przyczyną niewielkiego zaangażowania w wolontariat jest wciąż niska świadomość społeczna. Ludzie nie zdają sobie sprawy, że mogą pomagać niezależnie od swojego wieku, płci, wykształcenia, statusu społecznego. Mają mylne wyobrażenie o pracy na rzecz innych. Nie zawsze chodzi o wielkie zaangażowanie, gdyż bardziej potrzebne są osoby poświęcające na wolontariat czasem tylko kilkadziesiąt minut w tygodniu, za to w dłuższej perspektywie. Największe szanse na zmianę obecnego stanu rzeczy mają osoby młode, szybko dopasowujące się do ogólnoświatowych tendencji. W dzisiejszych czasach młodzi ludzie chętnie angażują się w działania różnych stowarzyszeń i organizacji, a ich aktywność skierowana jest na dziedziny życia im najbliższe, co daje dużą szansę dla wolontariatu sportowego. Pomoc przy organizacji różnych imprez sportowych czy mistrzostw pozwala im zdobyć wszechstronne doświadczenie, które dobrze będzie się prezentować później w c.v., uświadomi, jak złożona i odpowiedzialna jest organizacja wydarzeń sportowych, pozwoli sprawdzić się w niecodziennych sytuacjach, poszerzyć grono znajomych.

W wielu badanych podmiotach, o czym wspomniano wcześniej, istnieje problem z określeniem, kto jest działaczem społecznym, a kto wolontariuszem. Na ogół mówi się o osobach zaangażowanych społecznie, które pomagają w działaniach klubu, nie otrzymując za to wynagrodzenia. Takich osób jednak nie ma wiele. Wśród nich są wieloletni działacze klubów, pasjonaci, członkowie władz klubu. rodzice zawodników, byli reprezentanci klubów oraz aktualni zawodnicy. Starają się oni wspomagać kluby w bieżącej działalności, poszukują możliwości wsparcia finansowego, pomagają w organizacji zawodów, w transporcie zawodników na zawody, pozyskują nagrody rzeczowe, prowadzą strony internetowe, tablice informujące o działalności sekcji i klubów. Niestety, coraz trudniej pozyskać osoby chętne do pracy społecznej. Sztuką jest również ich zatrzymanie. Wielu odchodzi z klubów, gdy ich dzieci kończą swoją przygodę ze sportem.

W klubach nie istnieją programy wspierania wolontariatu, wprowadzania do pracy, motywowania i oceniania wolontariuszy. Utrzymaniu „społeczników" w największym stopniu sprzyjają relacje interpersonalne. Przyjacielskie więzi między nimi samymi oraz między nimi a trenerami powodują wzrost motywacji do działania. Wiele z osób, które mogłyby wesprzeć kluby, nie odczuwa w ogóle takiej potrzeby. Poświęcanie czasu na działanie, które nie przynosi im zysku, nie

leży w ich naturze. Inni nie mają czasu. Uwikłani są w rozwiązywanie codziennych problemów egzystencjonalnych.

W praktyce okazuje się, że stowarzyszenia sportowe, z istoty swej związane z dobrowolną społeczną działalnością na ich rzecz, nazywane często wolontariackimi, odczuwają brak tego cennego wsparcia. W klubach nie ma wystarczającej liczby wolontariuszy, ale nie podejmuje się także odpowiednich starań, by ich pozyskać i zatrzymać. Na ten problem zwracają uwagę miedzy innymi sami rodzice – kandydaci na „społeczników" oraz przedstawiciele instytucji rządowych i pozarządowych z poziomu mikro, makro i mezo.

Wolontariat w klubach to duży problem, z jednej strony obserwujemy niewielkie zaangażowanie działaczy sportowych, z drugiej nie podejmuje się konkretnych działań, by wolontariuszy przyciągnąć. Moim zdaniem za mało angażuje się studentów-praktykantów. (R1)

3.3.7. Dobrowolność uczestnictwa czy wykluczenie ekonomiczne

Prowadząc badania, zetknięto się także z problemem, który określono mianem „wykluczenia ekonomicznego". Owo wykluczenie przejawia się w ograniczeniu dostępu dzieci i młodzieży do zajęć sportowych ze względu na sytuację materialną ich rodzin. Nie wszystkich rodziców stać na opłacanie składek, zakup stroju sportowego, dofinasowanie wyjazdów na zawody, konsultacje i zgrupowania. Podkreślają to bardzo wyraźnie przedstawiciele samorządów i polskich związków sportowych: „mieszkańcy często nie mają pieniędzy na zakup sprzętu i opłaty za zajęcia sportowe; infrastruktura sportowa rozmieszczana jest niewłaściwie; dzieci muszą być wożone na zajęcia, a przecież nie wszystkich na to stać" (R1); „poza zasięgiem selekcji pozostaje duża grupa dzieci, których rodziców nie stać na opłacenie składek członkowskich, wykupienie karnetów uprawniających do korzystania z obiektów sportowych, zaopatrzenie dzieci w niezbędny strój, na zapewnienie dojazdu na zajęcia" (R2); „ograniczanie dostępu dzieci i młodzieży do sportu to nie tylko konsekwencja ubożenia większości społeczeństwa, ale także efekt komercjalizacji sportowych zajęć pozaszkolnych" (R5).

Paradoksalnie, organizacje społeczne oparte na zasadzie dobrowolności uczestnictwa stają się miejscem niedostępnym dla części społeczeństwa.

Zaprezentowane wyniki badań pozwalają na ogląd sytuacji w klubach sportowych z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi. Pokazują, jak realizowane są procesy kadrowe oraz z jakimi problemami spotykają się społeczności klubowe. Sugerują konieczność uwzględnienia różnych aspektów w ocenie działalności opisywanych podmiotów. Próbę takiej oceny podjęto w ostatnim, czwartym rozdziale rozprawy.

Rozdział 4. Zarządzanie zasobami ludzkimi w polskich klubach sportowych non-profit. Wnioski z badań i rekomendacje

4.1. Refleksje na temat działalności sportowej klubów non-profit

Dyskusja na temat zarządzania zasobami ludzkimi w klubach musi uwzględniać sportowy profil ich działania. A badania dowodzą, że w tym obszarze jest wiele zaniedbań.

Szczególne znaczenie przypisywane klubom wynika z faktu reprezentowania sfery sportu, która w naszym kraju wydaje się być jeszcze mało doceniana. Choć o walorach sportu przekonują liczni przedstawiciele nauk o wychowaniu, socjologii, psychologii, medycyny, wyliczając jego walory wychowawcze, społeczne, zdrowotne, to nie wszyscy sobie uświadamiają jego znaczenie.

Aby czerpać korzyści wynikające z uprawiania sportu, należy tworzyć ku temu odpowiednie warunki, m.in.: rozwijać infrastrukturę sportową, rozwijać kadry sportowe i kształtować nawyki uprawiania sportu. Kluby są właśnie takimi podmiotami, które owe warunki kreują.

Bardzo ważne dla rozwoju sportu jest wychowanie dzieci i młodzieży w kierunku rozumienia, szanowania idei sportu i oddawania mu się z pasją, radością i poświęceniem. Zarówno rodzice, trenerzy, jak i nauczyciele wspólnym wysiłkiem powinni zadbać o zapewnienie możliwości rozwoju zainteresowań sportowych dzieci i młodzieży, traktować je poważnie, utwierdzać w przekonaniu, że dobra zabawa, ruch, sport są tak samo ważne w życiu człowieka, jak zdobywanie wiedzy (Rola sportu… 2007).

Zainteresowanie dzieci i młodzieży sportem może stać się skutecznym środkiem rozwoju i wychowania młodego pokolenia. Trzeba jednak to zainteresowanie umiejętnie rozwijać, dostosowując do etapów rozwojowych młodego organizmu. W żadnej z faz nie można zapominać o podstawowych źródłach aktywności dzieci, wynikających z potrzeb: fizjologicznych, bezpieczeństwa, kontaktów uczuciowych, przynależności do grupy, uznania społecznego, samodzielności, nowych przeżyć natury estetycznej i poznawczej (Rola sportu… 2007).

Znaczenie wychowania sportowego jest akcentowane w wielu publikacjach (np.: Gilewicz 1964; Chromiński 1980) i ujmowane jako:

- dążenie do wzmagania i utrzymania na dostępnie wysokim poziomie dynamiki ustrojowych procesów oraz zachowania ich równowagi;
- hartowanie ludzkiego ustroju przeciwko zagrażającym zdrowiu wpływom otoczenia oraz na rzecz fizycznego i umysłowego wysiłku;
- utrzymanie pełnej wydolności ustroju, decydującej o stopniu gotowości do pracy;
- rozwijanie motorycznych możliwości człowieka oraz wpajanie mu praktycznych umiejętności i poczucia pewności własnych sił;
- kształcenie społeczne pożądanych postaw życiowych wobec fizycznego i społecznego otoczenia, co graniczy już z dziedziną kształtowania charakteru, moralności i woli;
- przygotowanie do udziału w gospodarce i kulturze przez kształtowanie zamiłowania i szacunku do pracy, rozbudzanie i umacnianie poczucia obowiązku i dyscypliny społecznej, wdrażanie do poszanowania mienia społecznego, systematyczny rozwój aktywności społecznej wiążącej się z umiejętnością życia i pracy w zespole i dla zespołu, współdziałanie w realizacji zadań wychowania umysłowego, politechnicznego, estetycznego i moralnego;
- udział w kształtowaniu społecznie pożądanych cech osobowości ucznia: postaw, zainteresowań, uzdolnień, temperamentu i charakteru;
- realizacja zadań wychowania zdrowotnego, ze szczególnym zwróceniem uwagi na kształtowanie nawyków wiążących się z ochroną i doskonaleniem zdrowia fizycznego i psychicznego, profilaktykę i likwidowanie niepożądanych zjawisk rozwojowych, przestrzeganie zasad higieny i zapobieganie chorobom, utrwalanie zainteresowania własnym zdrowiem, kształtowanie prawidłowej postawy ciała;
- zapewnienie prawidłowego rozwoju psychoruchowego, m.in. przez wszechstronny rozwój całego organizmu (układów, cech i funkcji), wzrost czynnego zainteresowania wybranymi dyscyplinami sportu, doskonalenie umiejętności doboru i uprawiania ćwiczeń ruchowych dla celów higieniczno-zdrowotnych i rekreacyjnych;
- nauczanie i doskonalenie czynności ruchowych związanych z ruchami naturalnymi, elementami techniczno-taktycznymi poszczególnych dyscyplin sportu, podstawowymi umiejętnościami i nawykami przydatnymi w życiu;
- opanowanie podstawowych umiejętności organizacyjnych i wiadomości teoretycznych w zakresie celów i zadań kultury fizycznej: podstawowych wiadomości o wpływie ruchu na organizm, zasad oddziaływania na rozwój psychoruchowy człowieka, korzyści płynących z tytułu systematycznego uprawiania sportu i turystyki dla jednostki i społeczeństwa, znajomości przepisów z wybranych dyscyplin sportu, umiejętności organizacyjnych związanych z przeprowadzeniem zawodów i prostych zajęć, sędziowania i wycieczek.

Wychowanie uwzględniające realizację wymienionych zadań wpłynie zarówno na popularyzację sportu, wzrost świadomości z zakresu kultury fizycznej,

jak też przygotuje młodzież, przynajmniej w pewnym stopniu, do aktywności w dorosłym życiu.

Warunkiem koniecznym jest współpraca wszystkich osób mających udział w tym procesie: rodziców, nauczycieli i trenerów. To oni w największym stopniu wpływają na dzieci, wzbudzają w nich zainteresowania i powinni umiejętnie pielęgnować te pasje. Ważny jest wzajemny kontakt rodziców, nauczycieli i trenerów, systematyczne rozmowy, porozumienie się w kwestii postępowania w stosunku do dziecka i konsekwencja. Muszą oni pamiętać, że stawiając młodemu człowiekowi zadania, trzeba je dostosować do poziomu jego umiejętności. Zbyt duże oczekiwania i trudne zadania − zniechęcą, spowodują poczucie porażki, być może obniżenie samooceny, z kolei zbyt łatwe -– nie przyczynią się do rozwoju. Rodzice, trenerzy, nauczyciele muszą dać dzieciom odczuć, że cel jest osiągalny, wspierać ich wysiłki, wspólnie rozwiązywać problemy.

Bardzo ważne jest uwzględnienie cech poszczególnych osób. Indywidualne tempo dojrzewania młodych ludzi ma wpływ na rozwój fizyczny i uzależniony od niego program treningowy; stwarza też wiele problemów natury psychologicznej. Sportowcy o opóźnionym rozwoju zwykle we wstępnej fazie treningu czynią mniejsze postępy sportowe. To może wpłynąć na obniżenie zainteresowania uprawianiem sportu w ogóle, a tym bardziej na poziomie wyczynowym. Odwrotnie ma się sprawa z osobami o przyśpieszonym dojrzewaniu. Wczesne sukcesy sportowe, a później wolniejszy rozwój sportowy mogą doprowadzić do przedwczesnej rezygnacji z uprawiania pływania sportowego. Zarówno zawodnicy o opóźnionym, jak i przyśpieszonym dojrzewaniu wymagają zajęć treningowych interesujących i motywujących (Bartkowiak 1997: 24).

Właściwości psychiczne dzieci powinny stanowić jedno z głównych kryteriów początkowej selekcji w sporcie. Należy zwrócić szczególną uwagę na zrównoważenie emocjonalne dziecka, chęć zajmowania się sportem, staranność i dążenie do otrzymywania pochwały. W selekcji wstępnej istotne są takie cechy, jak: odporność psychiczna, ambicja, motywacja, nastawienie na sukces, umiejętność mobilizowania się w sytuacjach ekstremalnych, które mają wpłynąć na dobór dzieci zainteresowanych udziałem w treningu, pracowitych, zdyscyplinowanych, pewnych swoich możliwości (Sachnowski, Oprychał, Karpiński 2005: 12).

W selekcji pośredniej, zasadniczej i końcowej jeszcze większego znaczenia nabiera motywacja do osiągnięcia wysokiego poziomu sportowego: siła woli, psychiczna niezawodność w warunkach napiętej pracy treningowej i zmagań podczas zawodów (Sachnowski, Oprychał, Karpiński 2005: 12−15).

Według H. Sozańskiego (1981: 42−46), „konieczność liczenia się w treningu sportowym z procesami rozwoju osobniczego organizmu jeszcze nie w pełni rozwiniętego i osobowości jeszcze nie w pełni ukształtowanej usprawiedliwia wyodrębnienie sportu dzieci i młodzieży w osobny rozdział teorii sportu. Tak bowiem jak dziecko nie jest miniaturą dorosłego, tak i sport dzieci nie może być powtarzaniem schematów postępowania ukształtowanych w pracy z dorosłymi. Sport dzieci i młodzieży jest etapem nierozdzielnego, perspektywicznego proce-

su szkolenia, obejmującego pierwsze jego lata, którego efektywności nie wolno oceniać na podstawie osiągnięć etapowych, lecz wyłącznie na podstawie stopnia osiągnięcia złożonych celów strategicznych".

Przekonanie o podporządkowaniu treningu prawom rozwojowym młodego organizmu wyraża wielu szkoleniowców, jednak nie wszyscy w praktyce realizują to założenie.

Szkolenie sportowe jest przedmiotem wielu dyskusji. Nie ma jednolitego poglądu co do okresu, w którym należy rozpocząć specjalistyczny trening ukierunkowany na wyczyn. Reprezentanci niektórych dyscyplin twierdzą, że potrzebna jest wczesna specjalizacja, inni proponują, aby szkolenie ukierunkowane rozpoczynać w wieku późniejszym (choć i tu nie ma zgodności co do tego, co oznacza ów „późniejszy wiek").

Innym problemem jest kwestia stosowania selekcji naturalnej i naukowej (Pac-Pomarnacki 2008: 11). W Polsce Ludowej, w której propagowano modele i procedury selekcji wywodzące się ze Związku Radzieckiego, selekcję naturalną uznano za mało efektywną i rozpoczęto prace nad rozwojem metod naukowej identyfikacji talentów sportowych. Reprezentacje takich państw, jak NRD, Rumunia, Bułgaria, niemal w całości składały się z zawodników wyselekcjonowanych w sposób naukowy, co przynosiło im międzynarodowe sukcesy. „Choć sposób posługiwania się naukowymi metodami nie był całkowicie podważany, to niewątpliwy subiektywizm, tych z natury rzeczy spóźnionych i obarczonych błędem ocen, musiał powodować, że były one przez naukę traktowane z rezerwą, także dlatego, że – co istotne – oceny te odnosiły się do osób już uczestniczących w sporcie, tymczasem w selekcji trzeba wykryć i oszacować potencjalne możliwości rozwojowe, a nie poziom aktualnych dyspozycji fizycznych czy sprawnościowych kandydata na wyczynowca".

„Selekcja naukowa, dzięki stale poszerzającej się wiedzy o uwarunkowaniach fizycznych (dyspozycjach motorycznych, wysiłkowych) i psychicznych wysokich osiągnięć sportowych oraz doskonaleniu metod diagnostyki tych dyspozycji i ich rozwoju, wypiera selekcję naturalną" (Pac-Pomarnacki 2008: 11). Otwarta pozostaje kwestia ograniczania jej negatywnych skutków.

Autorka skłania się ku stanowisku późniejszego rozpoczynania szkolenia specjalistycznego oraz zdroworozsądkowego podejścia do selekcji talentów sportowych i obejmowania szkoleniem jak największej liczby młodych ludzi. Proste i łatwo dostępne formy ruchu, zabawy i współzawodnictwa sprawią, że talenty wyłonią się same. Rzecz w tym, by je umiejętnie rozwijać, a nie marnować.

W tym kontekście istotne wydaje się zwrócenie uwagi na dyskusję dotyczącą zawodów trenera i instruktora. Otóż w celu zwiększenia zainteresowania wykonywaniem zawodów związanych ze szkoleniem sportowym postulowana jest dereglamentacja dostępu do zawodu instruktora i trenera, tj. wyłączenie danego zawodu z katalogu zawodów regulowanych; całkowita rezygnacja ustawodawcy z regulacji danego segmentu rynku pracy (Uzasadnienie do… 2012: 5−6).

Zgodnie z projektem z dnia 21.09.2012 r. „Ustawa o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów" (2012: 115) w ustawie z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie (Dz. U. Nr 127, poz. 857, z późn. zm. 40) ulec ma zmianie artykuł 41, a artykuł 42 ma zostać wykreślony. Po przyjęciu projektu przez Sejm RP art. 41 ma brzmieć:

1. Zorganizowane zajęcia w zakresie sportu w związku sportowym oraz w klubie sportowym uczestniczącym we współzawodnictwie organizowanym przez polski związek sportowy może prowadzić wyłącznie trener lub instruktor sportu w rozumieniu ustawy.

2. Do zadań trenera lub instruktora sportu należy poza prowadzeniem zajęć, o których mowa w ust. 1, przekazywanie aktualnej wiedzy teoretycznej i praktycznej z zakresu treningu sportowego i współzawodnictwa sportowego w danym sporcie.

3. Trenerem lub instruktorem sportu w sportach, w których działają polskie związki sportowe, może być osoba, która:

- ukończyła 18 lat,
- posiada co najmniej wykształcenie średnie,
- posiada wiedzę, doświadczenie i umiejętności niezbędne do wykonywania zadań trenera lub instruktora sportu,
- nie była karana za przestępstwa, o których mowa w art. 46−50, lub określone w rozdziale XIX, XXIII, z wyjątkiem art. 192 i 193, rozdziale XXV i XXVI ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (Dz. U. Nr 88, poz. 553, z późn. zm. 41).

Dotychczasowe wymagania i postulowane zmiany ujęto w tabeli 18.

Tabela 18. Dotychczasowe wymagania w związku z wykonywaniem zawodu instruktora i trenera oraz postulowane zmiany

Dotychczasowe wymagania	Postulowane zmiany
1	2
Instruktor sportu − wykształcenie wyższe na kierunku wychowanie fizyczne ze specjalizacją instruktorską w danym sporcie lub kierunek sport ze specjalizacją trenerską w danym sporcie w wymiarze co najmniej 250 godzin lub − co najmniej średnie wykształcenie oraz ukończenie specjalistycznego kursu instruktorów w danym sporcie i zdanie egzaminu końcowego (kurs powinien trwać co najmniej 250 godzin)	**Instruktor sportu** pełnoletniość, wykształcenie średnie, niekaralność za przestępstwo umyślne związane ze współzawodnictwem organizowanym przez polski związek sportowy, posiadanie wiedzy w zakresie działalności instruktorskiej (niesprawdzanej formalnie)
Trener klasy II − studia wyższe w ramach kształcenia umożliwiającego uzyskanie specjalistycznej wiedzy i umiejętności trenerskich − zaświadczenie o niekaralności za przestępstwa umyślne popełnione w związku ze współzawodnictwem organizowanym przez polski związek sportowy	

Tab. 18. (cd.)

1	2
− posiadanie, przez okres co najmniej 2 lat, tytułu instruktora sportu ze specjalizacją w danym sporcie i ukończenie studiów podyplomowych w zakresie kształcenia umożliwiającym uzyskanie specjalistycznej wiedzy i umiejętności trenerskich lub posiadanie, przez okres co najmniej 2 lat, tytułu instruktora sportu ze specjalizacją w danym sporcie, posiadanie co najmniej świadectwa dojrzałości oraz ukończenie specjalistycznego kursu na stopień trenera klasy drugiej i zdanie egzaminu końcowego	Uchyla się stopnie trenerskie oraz wymagane do ich uzyskania kursy i staż pracy. Do wykonywania zawodu trenera wystarczą: pełnoletność, wykształcenie średnie, niekaralność za przestępstwo umyślne związane ze współzawodnictwem organizowanym przez polski związek sportowy oraz posiadanie wiedzy w zakresie działalności trenerskiej (niesprawdzanej formalnie).
Trener klasy I − ukończone 18 lat − wykształcenie co najmniej średnie − udokumentowany dorobek w pracy szkoleniowej − zaświadczenie o niekaralności za przestępstwa umyślne popełnione w związku ze współzawodnictwem organizowanym przez polski związek sportowy	
Trener klasy mistrzowskiej − ukończone 18 lat − wykształcenie wyższe − udokumentowany dorobek w pracy szkoleniowej − zaświadczenie o niekaralności za przestępstwa umyślne popełnione w związku ze współzawodnictwem organizowanym przez polski związek sportowy − posiadanie co najmniej dwuletniego stażu pracy trenerskiej ze stopniem trenera klasy pierwszej, − konieczne jest odbycie specjalistycznego kursu na stopień trenera klasy mistrzowskiej oraz pozytywny wynik z egzaminu końcowego	

Źródło: *Uzasadnienie do ustawy o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów*, 2012, s. 128−130, strona internetowa http://ms.gov.pl/pl/deregulacja-dostepu-do-zawodow/i-transza/.

Potrzebę dereglamentacji niektórzy „uzasadniają" wysokimi kosztami ponoszonymi na doskonalenie kadr w sporcie. „W opinii Ministerstwa Sportu i Turystyki nie jest możliwe podanie dokładnych kwot, jakie generują zadania w zakresie kształcenia i doskonalenia kadr kultury fizycznej. Działania te (opiniowanie kursów, uznawanie kwalifikacji, wydawanie dyplomów potwierdzających posiadanie uprawnień zawodowych etc.) są uzależnione od liczby wniosków, jakie wpłyną od organizatorów kursów, absolwentów i osób prywatnych chcących uzyskać lub uznać kwalifikacje zawodowe w zakresie sportu na terenie RP. Możliwe jest podanie tylko kwoty środków zaplanowanych bezpośrednio na te działania w budżecie Ministerstwa Sportu i Turystyki na rok 2012 (ok. 370 tys. zł.). Kwota ta nie obejmuje jednak wydatków zaplanowanych na działania pośrednio związane z tym tematem, kosztów związanych z zatrudnieniem pracowników resortu (łącznie 8 osób) do realizacji tych zadań ani kosztów

działań logistycznych i czynności administracyjnych" (Uzasadnienie do ustawy o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów 2012: 128−130).

Proponowana dereglamentacja jest różnie postrzegana w środowisku sportowym. Z jednej strony może się przyczynić do zwiększenia aktywności w sferze szkolenia sportowego, z drugiej może spowodować dostęp do zawodów osób o niewystarczających kompetencjach. A przecież trenerom stawia się coraz większe wymagania w związku z wykonywaną przez nich pracą. Mają oni nie tylko szkolić zawodników, ale ich wychowywać. Powinni być także sprawnymi organizatorami i zarządcami. A to wymaga odpowiedniego wykształcenia i doświadczenia.

Proces przygotowania do pracy trenerów dyskutowany jest od lat w kręgach sportowych. W wyniku tych dyskusji powstają założenia szkoleniowe dotyczące dwóch zasadniczych kwestii: podstawowej oraz specjalistycznej (Kielak 2008: 77−83). Zakres wiedzy podstawowej powinien obejmować: podstawy filozofii i etyki zawodu trenera, teorię treningu, fizjologię wysiłku z elementami biochemii oraz endokrynologii sportu, zasady odżywiania i wspomagania w sporcie, elementy antropomotoryki, nauczanie czynności ruchowych i biomechaniki, elementy psychologii sportu i medycyny sportowej, wybrane zagadnienia prawa sportowego. Zakres wiedzy specjalistycznej stanowi rozwinięcie zakresu podstawowego i pozwala trenerowi prowadzić skuteczną działalność szkoleniową w danej dyscyplinie sportu, na różnych poziomach szkolenia. Obejmuje on m.in.: specyfikę wymagań danej dyscypliny sportu, zasady, warunki i środki skutecznego treningu; strukturę szkolenia sportowego, kierowanie procesem treningowym, organizację i zarządzanie; odnowę biologiczną, przeciwdziałanie patologiom w sporcie. Doskonalenie zawodowe w trenerskiej profesji jest warunkiem skutecznego wykonywania pracy, bowiem „tego zawodu nie można nauczyć się raz na całe życie. Tymczasem szkolenie w tej dziedzinie nie wyzwoliło się ze schematu obowiązującego od lat; z reguły sprowadza się do powtarzania materiału prezentowanego w trakcie kursów czy specjalizacji" (Kielak 2008: 77−83).

W opinii autorki dereglamentacja na tym etapie rozwoju sportu w Polsce jest przedwczesna. Kompetencje kadr trenerskich są niezadowalające. Zniesienie ograniczeń w związku z wykonywaniem pracy instruktora i trenera może skutkować zaniechaniem rozwoju i podnoszenia kwalifikacji, co w rezultacie spowoduje, że pracę, o której mowa, będą wykonywać osoby nieprzygotowane do niej. Wprawdzie ustawa zakłada, iż do zadań trenera lub instruktora sportu należy, poza prowadzeniem zajęć, przekazywanie aktualnej wiedzy teoretycznej i praktycznej z zakresu treningu sportowego i współzawodnictwa sportowego w danym sporcie, to jednak nie precyzuje, kto za to ma odpowiadać i gdzie ten proces „zdobywania wiedzy" przez kandydatów na instruktorów i trenerów ma być wprowadzony.

W sytuacji dereglamentacji nadzieją wydaje się reforma programowa obejmująca szkoły wyższe kształcące na kierunkach związanych ze sportem. W szczególności nowe programy muszą obejmować przygotowanie w zakresie umiejętności współpracy z ludźmi, zarządzania, w tym zasobami ludzkimi. Niezbędne wydaje się wprowadzenie zajęć rozwijających postawy przedsiębiorcze. Duża odpowiedzialność w zakresie przygotowania kadr trenerskich dla potrzeb sportu wyczynowego spadnie na polskie związki sportowe. Niestety i ich przedstawiciele nie zawsze są gotowi do zaakceptowania faktycznych potrzeb i konieczności wprowadzania zmian w kształceniu trenerów.

Kwestia dereglamentacji zawodu trenera i instruktora wpisuje się w dyskusję na temat roli instytucji rządowych w zarządzaniu sportem w naszym kraju. Zgodnie z rekomendacjami organizacji międzynarodowych państwa powinny uznać autonomię organizacji sportowych, a politycy (Jaworski 2010: 7−10; Jaworski 2012: 3−4) – unikać ingerencji w działalność klubów sportowych i ich związków, a zwłaszcza zarządzania sportem wyczynowym w majestacie władzy państwowej.

Wspomniany autor (Jaworski 2010: 7−10; Jaworski 2012: 3−4) jest zdania, iż politycy (ale również media) − zbyt często ignorują fakt, że uprawianie sportu jest dobrowolne, a zachętą do czynienia tego oraz zapewnianiem sprzyjających ku temu warunków zajmują się organizacje samorządowe, pozarządowe. „Są one tworzone i funkcjonują na zasadach dobrowolnego uczestniczenia w nich osób zainteresowanych określoną dyscypliną sportu. Organizacje te działają zgodnie z własnym statutem, respektującym regulacje prawne obowiązujące w Polsce, a zarazem są podporządkowane przepisom określonych organizacji międzynarodowych. Jakakolwiek ingerencja w działalność krajowych związków sportowych przez organy państwa prowadzi z reguły do niekorzystnej dla tych organów konfrontacji z międzynarodowymi organizacjami, do których te związki należą". Przykładem wpływu instytucji rządowych na funkcjonowanie organizacji sportowych są trzy wojny futbolowe ministrów sportu z władzami Polskiego Związku Piłki Nożnej – przegrane oczywiście przez ministrów. Egzemplifikacją tego rodzaju sytuacji była również sprawa obsady stanowiska prezesa Polskiego Związku Piłki Nożnej.

Przeciwnicy zarządzania sportem wyczynowym przez organ rządowy argumentują swoje stanowisko niestabilnością jego władz. Według Z. Jaworskiego (Jaworski 2012: 3−4), „duża częstotliwość zmian rządowego centrum zarządzania sportem, a zwłaszcza jego szefów w okresie ostatnich dwudziestu lat III Rzeczypospolitej (lata 1991−2011)" negatywnie wpłynęła na stan zarządzania systemem sportu w naszym kraju. „W tym okresie funkcjonowało 7 rządowych lub zależnych od rządu organów zarządzających sportem wyczynowym, a ich szefami było kolejno 18 osób". Za każdym razem zmiany opcji politycznej rządu powodowały, że „organ zarządzający sportem stawał się swoistym tro-

feum kadrowym partii przejmującej władzę. Tego rodzaju „państwowe centrum" zarządzania sportem wyczynowym na ogół ulega przeobrażeniom strukturalnym po kolejnych wyborach. W takich sytuacjach następuje także kolejna zmiana kierownictwa oraz kadry średniego szczebla, a niekiedy i niektórych pracowników odpowiedzialnych bezpośrednio za określone zakresy spraw. Z reguły następują korekty (a częściej istotne zmiany) w koncepcjach rozwoju sportu wyczynowego, co jest szczególnie niekorzystne dla realizacji wieloletnich planów pracy szkoleniowo-trenerskiej z kadrą narodową i jej zapleczem". W tym kontekście autor porusza kwestię zasadności istnienia Ministerstwa Sportu, stwierdzając, iż argumenty przytaczane w swoim czasie za jego utworzeniem, a następnie za jego utrzymaniem, stają się coraz większą iluzją. Organ ten nie tylko jest merytorycznie bezzasadny, ale także kosztowny.

4.2. Obecny stan zarządzania zasobami ludzkimi w klubach

Kluby sportowe non-profit opierają swoją działalność na zasadach dobrowolności członkostwa, demokratyzacji relacji, niezależności, pracy wolontariuszy, potrzebie realizacji pasji oraz zarobkowaniu podlegającemu niedystrybucyjnym ograniczeniom. Ponieważ realizują rozmaite funkcje społeczne, mogą ubiegać się o dotacje publiczne, które są przeznaczane na wypełnianie ich misji (Wicker, Breuer 2011: 188−191).

W Polsce klubów non-profit jest dużo, stanowią około 40% wszystkich organizacji zaliczanych do trzeciego sektora. Można stwierdzić, iż system sportowy w Polsce opiera się na modelu stowarzyszeniowym (choć nie brak w nim podmiotów prawa handlowego).

Zarówno procesy zarządzania systemem sportu w naszym kraju, jak i jego podmiotami – klubami sportowymi – determinowane były różnymi okolicznościami, które doprowadziły do istotnych przemian, związanych m.in. z komercjalizacją i profesjonalizacją sportu, określanych mianem transformacji.

Dokonująca się w Polsce transformacja systemu sportu i będąca jej rezultatem destabilizacja doskwiera wszystkim, którym sprawy sportu są bliskie. Mimo nadziei wiązanych ze zmianami niezadowolenie jest odczuwalne, ponieważ w opisywanej sferze dokonują się one wolniej niż w pozostałych sektorach. W konsekwencji kluby borykają się z wieloma problemami, co starano się wykazać w rozdziale trzecim. Przekonują o tym również przedstawiciele instytucji rządowych i pozarządowych działających na rzecz sportu.

Całe życie pracuję w sporcie i mogę powiedzieć, że niewiele się zmieniło. Szkoły się zmieniły, uczelnie, a sport nie. Model rynkowy nie został prawidłowo wprowadzony. Przemiany miały

powierzchniowy charakter. Nie szukamy przyczyn problemów. Nie ma odpowiedniego nadzoru na najwyższym poziomie. Trzeba postawić diagnozę, a póki co w mętnej wodzie łapie się ryby. Sport jest ważny, ale wygodnie jest, aby ten od sportu nie przychodził i nie zawracał głowy; niech się samo kręci. Sport jest prosty – mają wygrywać. (R1)

Brak dobrych rozwiązań systemowych w zakresie finansowania i promowania sportu na poziomie regionalnym i lokalnym. Brak środków finansowych w jednostkach samorządu terytorialnego. Zaniedbane jest szkolenie młodzieży. Potrzebny jest rozwój instrumentów wsparcia młodych sportowców (np. stypendia). (R3)

Ogólnie można powiedzieć, że stan techniczny i estetyczny obiektów sportowych jest niezadowalający. Skutkiem tego są wysokie koszty utrzymania tych obiektów. Dodatkowo − na skutek kryzysu − następuje ograniczenie wydatków na sport, co znajduje odzwierciedlenie w mniejszych budżetach gmin i powiatów. Inwestycje sportowe nie zawsze są dostosowane do lokalnych potrzeb i możliwości. (R4)

Poziom zarządzania w sporcie polskim nie satysfakcjonuje, brakuje wykwalifikowanej kadry zarządców. Umiejętności menedżerskie zarządzających nie są wystarczające, słaby jest marketing sportowy. Problemem jest niska świadomość władz lokalnych w zakresie działań na rzecz promocji sportu i poprawy stanu bazy sportowej. Zainteresowanie rozwojem sportu jednostek administracji publicznej też budzi wątpliwości. Zdarza się, że w jednostkach administracji samorządowej sprawami sportu zajmują się osoby, które nie interesują się sportem […]. Brak współpracy między organizacjami sportowymi, w tym klubami, a administracją publiczną i ośrodkami naukowymi. Wątpliwość budzi transparentność działania instytucji sportowych. (R5)

Powyższe wypowiedzi wskazują na to, że rozmówcy dostrzegają szerokie spektrum zaniedbań. Zwracają uwagę na niski poziom imprez sportowych i nieumiejętność ich organizowania oraz na słabe wyniki sportowe lokalnych klubów. Niektórzy twierdzą, iż w klubach „nieracjonalnie wykorzystuje się pieniądze", jest zbyt dużo zawodów, a może lepiej byłoby zorganizować jedne, większe?". Według nich w klubach brakuje liderów, myśli marketingowej, organizacyjnej, kreatywności i przedsiębiorczości.

Zbliżone stanowisko prezentują eksperci firmy doradczej Deloitte, podkreślając, że „poza nielicznymi wyjątkami polski sport stoi na dość niskim poziomie. Niedofinansowane, zarówno ze strony firm, jak i państwa, oraz trawione aferami korupcyjnymi kluby i związki sportowe wzmagają niechęć do narodowych rozgrywek ligowych. Wszystko to sprawia, że coraz mniej ludzi ogląda i pasjonuje się występami naszych zawodników, a co za tym idzie coraz więcej partnerów biznesowych rezygnuje ze sponsorowania ich działalności. W ten sposób powstaje błędne koło, które skutkuje dalszym obniżeniem poziomu narodowych rozgrywek" (Polski sport… 2009).

Z kolei z badań autorki wynika, że przedstawiciele klubów za przyczynę „trudnej sytuacji" reprezentowanych podmiotów uważają niedostatek zasobów finansowych i brak nowoczesnej infrastruktury sportowej.

Podobne powody wymieniają reprezentanci organizacji trzeciego sektora, co znajduje odzwierciedlenie w raporcie (Przewłocka, Adamiak, Zając 2012). Otóż narzekają oni na: niskie budżety organizacji i klubów sportowych, słabe zaangażowanie podmiotów gospodarczych w finansowanie działalności sporto-

wej dzieci i młodzieży, brak wsparcia dla organizacji transportu i pobytu młodzieży na zawodach, obozach sportowych oraz dojazdu do obiektów sportowych. Zwracają uwagę, że w najgorszej sytuacji są kluby molochy z bazą – trudno jest im utrzymać obiekty, szczególnie jeśli te nadają się do wyburzenia lub kapitalnego remontu. Skarżą się na brak odpowiednich mechanizmów wspomagających proces zmian. Przedstawiciele tych klubów, które mają największe problemy, dodają, iż w nieco lepszej sytuacji są uczniowskie kluby sportowe oraz stowarzyszenia działające na rzecz szkół. „Korzystają one w dowolny sposób i w dowolnym czasie z wyposażenia oraz lokali placówek, w których prowadzą działalność. W niektórych przypadkach dostępność lokalu i zasobów sprzętowych bywa jednak ograniczana godzinami pracy instytucji partnerskiej" (Przewłocka, Adamiak, Zając 2012).

Również badania innych autorów (Wicker, Breuer 2011: 188−191) sugerują, że organizacje sportowe mają mniejsze zasoby finansowe niż inne typy organizacji non-profit oraz działają na małą skalę. Dla niektórych klubów sytuacja finansowa stanowi wyzwanie.

Jednak sprowadzanie problemów do aspektów finansowych i rzeczowych wydaje się pewnym ograniczeniem, szczególnie w kontekście tytułowych rozważań ujętych w niniejszej pracy. Przekonanie, że zapewnienie środków finansowych oraz infrastruktury sportowej i sprzętu pozwoli na osiągnięcie sukcesu, nie wystarczy. Potrzebne jest szersze spojrzenie na działalność klubów, z perspektywy zarządzania nimi.

A obserwacja praktyk „menedżerskich" nie napawa optymizmem. Raczej przekonuje o braku umiejętności zarządzania klubami w dzisiejszych, „rynkowych" realiach. Choć można już w Polsce znaleźć pozytywne przykłady nowoczesnego zarządzania sportem, to nadal w tym względzie jest dużo do zrobienia.

Badane podmioty rzadko dostrzegają potrzebę całościowego myślenia o przyszłości organizacji. W większości klubów nie ma strategii, ich członkowie nie znają misji, cele są formułowane dość ogólnie i obejmują niejednokrotnie całą gamę zadań wymienionych w „Ustawie o działalności pożytku publicznego i wolontariacie". Przewłocka, Adamiak i Zając (2012: 95) wyjaśniają taki stan rzeczy tłumaczeniem organizacji trzeciego sektora, iż wszystkie te cele „wpisane są na wszelki wypadek".

Przyczyną szerokiego definiowania celów jest próba „poszerzania możliwości pozyskiwania środków finansowych […], co samo w sobie nie jest złe, raczej stanowi działanie zasadne i pragmatyczne w świetle skromnej sytuacji finansowej większości polskich organizacji pozarządowych" (Przewłocka, Adamiak, Zając 2012). Z drugiej strony niejednoznaczne określenie celów klubów prowadzi do sytuacji, w której starając się o środki finansowe, deklarują realizację celów sportu powszechnego, natomiast dużą część zdobytych w ten sposób pieniędzy przeznaczają na sport profesjonalny (Panfil 2004: 19).

Choć z cytowanego raportu na temat organizacji trzeciego sektora w Polsce (Przewłocka, Adamiak, Zając 2012) wynika, iż „prawie połowa organizacji (45%) sytuuje się bliżej modelu opartego na planowaniu strategicznym, podczas gdy 30% deklaruje raczej skupienie na działaniach „tu i teraz", jednak badania autorki nie potwierdzają tego. Analizowane kluby nie mają strategii ogólnych. Nie posiadają również długofalowych założeń dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi. Badane podmioty w tym zakresie preferują działania elastyczne i spontaniczne.

Analizując wyniki badania, można powiedzieć, że wielkość klubów, ich forma organizacyjno-prawna oraz cele, jakie realizują, determinują zarządzanie najcenniejszym z ich zasobów.

Stowarzyszeniowa natura badanych klubów sprowadza główny motyw uczestnictwa w nich do potrzeby realizacji pasji, działalności społecznej, a nie zdobywania środków na utrzymanie (choć rodzime praktyki wykazują pewną dysfunkcjonalność w tym zakresie). Proces zarządzania zasobami ludzkimi jest w nich niesformalizowany, opiera się na spontanicznym rozwiązywaniu bieżących problemów, a nie na procedurach. Kultura zarządzania zasadza się na partnerstwie, a nie na hierarchii i wynikającym z niej podporządkowaniu. Członkowie stowarzyszeń pełnią w nich rozmaite role, np.: pracodawcy i decydenta – członka zarządu oraz pracownika, wykonawcy – trenera, które są z założenia sprzeczne. Ten swoisty brak formalizacji jest źródłem nietypowych sytuacji, np. generuje problemy (Ryba 2004b: 11−13) podporządkowania się pewnym rygorystycznym regułom w zakresie szkolenia, kształtowania relacji między grupami uczestników życia klubowego, pogodzenia statusu pracownika klubu z członkostwem. Trudno też jednoznacznie stwierdzić, czy uczestnicy klubu – członkowie, zawodnicy i pracownicy – są jego współwłaścicielami. Powyższe wnioski są zbieżne z prezentowanymi przez innych badaczy (Seipel 2002: 253−270; Wicker, Breuer 2011: 188−201; Nichols, James 2008: 104−114; Taylor, McGraw 2006: 229−251).

Charakterystyczne dla klubów jest odnoszenie zarządzania zasobami ludzkimi do sfery sportowej. Szczególnie dzieje się tak w klubach małych i jednosekcyjnych. W tych, które mają rozbudowaną sferę administracyjną − dużych, wielosekcyjnych − częściej zwraca się uwagę na problemy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi tej sfery. Postrzeganie zarządzania zasobami ludzkimi zależy od tego, kim jest członek stowarzyszenia; przedstawiciele sfery sportowej: trenerzy i zawodnicy głównie odnoszą ten proces do sfery sportu, pracownicy administracji oceniają działalność kadrową zarówno w odniesieniu do swoich stanowisk, jak i do sfery sportowej.

Ocena stanu zarządzania zasobami ludzkimi w klubach przez pryzmat procesowego ujęcia funkcji personalnej nie wypada pozytywnie. Sposób „prowadzenia" spraw kadrowych w badanych podmiotach jest zbliżony do tradycyjne-

go. Właściwie trudno w tym przypadku mówić o zarządzaniu zasobami ludzkimi, trafniejszym określeniem jest administrowanie zatrudnieniem (odnoszone do modelu rozwijającego się do lat 60. XX wieku). Wskazują na to między innymi takie cechy, jak (Oleksyn 2008: 20−21): podrzędne znaczenie funkcji kadrowej, ograniczenie zadań kadrowych do najbardziej podstawowych i niezbędnych – rekrutacja, ewidencja osobowa, naliczanie wynagrodzeń, brak zaangażowania w działania strategiczne, zdezaktualizowane metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu kadrami, a nawet ich brak, podejmowanie decyzji nie na podstawie wskaźników ekonomicznych, ale subiektywnych odczuć.

Odnosząc się do procesu zarządzania zasobami ludzkimi, można stwierdzić, że jest on w badanych klubach niedoceniany, a przez to i zaniedbany. Podmioty odpowiedzialne za realizację funkcji kadrowych charakteryzują się niską świadomością potrzeby kształtowania polityki w tym zakresie.

Negatywną ocenę zarządzaniu zasobami ludzkimi wystawiają również autorzy cytowanego już raportu (Przewłocka, Adamiak, Zając 2012), poświęconego organizacjom trzeciego sektora w Polsce. Wskazują oni na dość „ograniczone" działania związane z każdą z funkcji kadrowych. Stwierdzają np., że poszukiwanie nowych osób (członków, wolontariuszy, pracowników) najczęściej dokonywane jest kanałami nieformalnymi: przez znajomych, rodzinę, osoby już zaangażowane w działania organizacji, co wynika z tego, że organizacje te „najchętniej poszerzają swoje zespoły o ludzi wywodzących się z ich otoczenia – mieszkających w okolicy, pracujących w podobnym zawodzie, znajdujących się w podobnej sytuacji życiowej, wyznających podobne wartości, związanych wcześniej z organizacją". Takie sposoby rekrutacji, jak ogłoszenia w Internecie, prasie, spotkania informacyjne, są wykorzystywane sporadycznie. „Korzystanie z pomocy wyspecjalizowanych instytucji i firm (pośrednictwa pracy, urzędów pracy, targów pracy itp.) stanowi zupełny margines, dotyczący zaledwie 3% organizacji, przede wszystkim tych o największych budżetach".

Jak wynika z raportu, w organizacjach pozarządowych zaniedbane są funkcje wynagradzania, oceniania i rozwoju. Jedyna powszechna (i niekwestionowana) metoda „zarządzania" ludźmi w sektorze pozarządowym polega na tworzeniu miłej, przyjacielskiej atmosfery i poczucia uczestnictwa w czymś ważnym (Przewłocka, Adamiak, Zając 2012).

Krytyczną opinię wyrażają również inni (np. Morawski, Sokołowska 2003: 139−140). Twierdzą, iż w klubach brakuje właściwych metod poszukiwania talentów, menedżerowie, trenerzy, działacze nie mają zdolności przywódczych, tak ważnych w budowaniu spójnego zespołu, tworzeniu więzi, zwłaszcza emocjonalnych, kształtowaniu kultury partnerstwa i wzajemnego szacunku. Ponadto niewłaściwie motywuje się ludzi związanych z klubami. Ci z kolei wykazują niski poziom umiejętności w zakresie współpracy i komunikowania się. Zdaniem wymienionych autorów wiele z problemów dotyczących ludzi sportu ma

podłoże psychologiczne (np. niewiara we własne możliwości oraz w końcowy sukces w przypadku niepomyślnego przebiegu sportowej rywalizacji, niewielka odporność psychiczna w przypadku porażek w zawodach sportowych, brak woli zwycięstwa, determinacji w sytuacjach krytycznych, poddawanie się destrukcyjnym emocjom, nastrojom, impulsom, niska samoświadomość niekompetencji).

4.3. Bariery i szanse wdrażania zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w klubach sportowych

Ocena działalności klubów z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi, analiza literatury oraz refleksje autorki pozwoliły na sformułowanie barier i szans dotyczących zmian w opisywanym procesie.

Przeszkody w implementacji idei zarządzania zasobami ludzkimi w polskich klubach sportowych w dużym stopniu pokrywają się z trudnościami towarzyszącymi wdrażaniu koncepcji marketingu. Wymienia je między innymi Z. Waśkowski (2007: 125−127), zaliczając do nich: nastawienie od wewnątrz do zewnątrz, marginalne traktowanie spraw pozasportowych, niski poziom wiedzy i umiejętności menedżerów sportu. Poza tymi, wynikającymi z dotychczas praktykowanej koncepcji funkcjonowania organizacji sportowych, występują bariery w sferze mentalnej menedżerów sportu: pamięć minionych czasów, niska gotowość na zmiany i mała elastyczność działania, brak przekonania o możliwości osiągnięcia sukcesu. Autor podkreśla, iż wspólną cechą zidentyfikowanych przez niego przeszkód jest to, że dotyczą przede wszystkim czynnika ludzkiego. Te bariery są najtrudniejsze do zniwelowania, co nie znaczy, że niemożliwe. Ich likwidacji nie sprzyjają niestety utrzymujące się postawy roszczeniowe, charakterystyczne dla wielu osób związanych ze sportem, nie tylko brak gotowości do zmian, ale wręcz opór wobec nich, nieprzygotowanie kadr sportowych do inicjowania działań przedsiębiorczych, innowacyjnych i brak motywacji do nauki.

Z analiz wynika, że kierujący wieloma klubami sportowymi niechętnie podejmują dyskusje na temat zmiany postaw i zachowań ludzi czy zastosowania nowych metod zarządzania kadrami. Sceptycyzm towarzyszący propozycjom zmian w systemach gospodarowania potencjałem społecznym jest olbrzymi. Często propozycje te są krytykowane jako nieużyteczne i niepotrzebne. Lęk przed nowym, niechęć do podejmowania ryzyka i tendencje do powielania skostniałych, nieelastycznych rozwiązań są niemożliwe do zaakceptowania. Jeden z rozmówców zwrócił wprawdzie uwagę, iż „ludzie młodzi chcą zmian, ale spotykają się z oporem ze strony starszych trenerów, działaczy, którzy

uznając zasadę „zawsze tak było", nie prą do przodu. W rezultacie młodzi łapią nawyki starszych. Poza tym tych młodych jest mało. Nie chcą się angażować" (R1).

W tym miejscu warto nawiązać do tradycji sportu stowarzyszeniowego i zwrócić uwagę, że współczesny wizerunek klubów non-profit jest obarczony „dziedzictwem lat minionych", w których kultura fizyczna i sport wyczynowy podporządkowane były całkowicie władzy państwa socjalistycznego. W gospodarce nakazowo-rozdzielczej kluczowe decyzje dotyczące klubów sportowych zapadały najczęściej poza ich „wewnętrznymi systemami zarządzania". Kadra kierownicza klubów do roku 1980 nie prowadziła działalności gospodarczej i nie ponosiła z tego tytułu ryzyka. Jej funkcje sprowadzały się do działań szkoleniowych i administracyjnych. W „wewnętrznym systemie zarządzania" klubami sportowymi występowały zwykle stanowiska kierownicze związane z działalnością szkoleniową, administracyjno-księgową, konserwacją obiektów i zakupem wyposażenia. Kluczowe decyzje dotyczące klubów zapadały na poziomie instytucji patronackich, które stanowiły „zewnętrzny system zarządzania" tymi podmiotami (Smoleń, Pawlak 2009: 522−523).

Pamięć minionych czasów, niska gotowość na zmiany, mała elastyczność działania i brak przekonania o możliwości osiągnięcia sukcesu nadal charakteryzują wielu przedstawicieli klubów sportowych. Kadry klubów, które przez wiele lat nabyły przyzwyczajeń, wciąż powielają wyuczone sposoby postępowania.

Prowadząc badania (etap drugi, faza 2), autorka dokonała próby identyfikacji postaw osób związanych z klubami sportowymi wobec zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Przyjęcie strategii badawczej opartej na teorii ugruntowanej pozwoliło sformułować pewne hipotezy dotyczące tego zagadnienia.

W trakcie rozmów starano się określić nastawienie do zmian osób, które zarządzają klubami, i trenerów. W szczególności ukierunkowano się na określenie prawdopodobieństwa akceptacji zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Okazało się, że:

• Trenerzy i zarządzający klubami, mający doświadczenia związane z prowadzeniem własnej działalności biznesowej, łatwiej akceptują propozycje zmian. Dostrzegają oni związek między sposobem zarządzania zasobami ludzkimi a wynikami uzyskiwanymi przez firmę.

• Osoby mające większe umiejętności społeczne (np. w zakresie empatii, motywowania, komunikowania się) wykazują większe zrozumienie potrzeby zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Łatwiej im przyjąć argumenty przemawiające za wprowadzaniem zmian, dyskutować o nich, pytać, prosić o wyjaśnienie. Takie zachowania sprzyjają zmianie postaw wobec tego, co nieznane, czego konsekwencją jest bardziej pozytywne nastawienie do propozycji wdrażania nowych sposobów zarządzania kadrami.

• Osoby, które nastawione są bardziej na współpracę niż na rywalizację, szybciej akceptują propozycje zmian.

• Osoby, które dostrzegają perspektywy dla swojej aktywności, np. mają możliwości zatrudnienia w innym miejscu lub ich pozycja zawodowa w aktualnym miejscu pracy jest na tyle silna (np. w szkole jako nauczyciela), że nie czują niepokoju o swoją przyszłość, albo te prowadzące działalność gospodarczą są skłonne szybciej zaakceptować zmiany. Nawet w sytuacji, gdy zmiany w zarządzaniu personelem spowodują niekorzystne dla nich skutki, widzą dla siebie alternatywę.

• Prawdopodobieństwo akceptacji zmian jest mniejsze w przypadku osób znajdujących się u schyłku kariery; są one bardziej zorientowane na utrzymanie stanu istniejącego, ponieważ ich zdaniem ów stan gwarantuje im dotrwanie do zasłużonej emerytury.

Biorąc pod uwagę postawy ludzi związanych z klubami, szansy na wprowadzenie zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi analizowanych podmiotów należy upatrywać w kształceniu osób zaangażowanych w życie sportowe i tych, które chcą w tym życiu aktywnie uczestniczyć.

System edukacji, w tym głównie w zakresie zarządzania dopiero się u nas kształtuje. Jedynie część jednostek oferujących np. studia podyplomowe z zakresu zarządzania w sporcie ujmuje w swoich programach takie przedmioty, jak zarządzanie zasobami ludzkimi czy warsztaty umiejętności interpersonalnych. W związku z tym istotne jest modyfikowanie procesu edukacji kadr zatrudnianych w sporcie. Wszelkie programy powinny zakładać konieczność uwrażliwienia na problemy związane z ludźmi w organizacjach sportowych oraz służyć rozwijaniu umiejętności stosowania metod zarządzania kadrami. Autorka ma na uwadze programy kształcenia instruktorów, trenerów, menedżerów, realizowane w ramach studiów I i II stopnia, ale także w ramach studiów podyplomowych i rozmaitych kursów. W tworzenie programów oraz w proces kształcenia warto angażować zarówno osoby związane ze sportem, jak i specjalistów od zarządzania. Tylko współpraca oparta na wymianie myśli i doświadczeń pozwoli stworzyć ciekawe i przydatne rozwiązania.

Jednak dla dość licznej grupy chcących poszerzać swoje kwalifikacje problemem są kwestie finansowe. Niemożność opłacenia nauki zgłaszały na przykład osoby zainteresowane studiami podyplomowymi Menedżer Sportu prowadzonymi w Łodzi.

Istotną barierą jest znikoma motywacja, a często nawet niechęć do uczenia się. Niestety, część spośród osób związanych ze sportem jest przekonana o swoich wysokich kompetencjach, co ich zdaniem uzasadnia brak zainteresowania poszerzaniem wiedzy.

„Ogromna część stowarzyszeń i fundacji w Polsce jest wobec siebie dość bezkrytyczna. Organizacje te uważają się za profesjonalne pomimo niedostatku środków finansowych bądź braku sprzętu, których to okoliczności najwyraźniej nie postrzegają jako ujemnie oddziałujących na jakość (Przewłocka, Adamiak, Zając 2012).

Wielu ludzi sportu nadal nie rozumie, że ciągły rozwój jest niezbędny; że, jak twierdzi K. Doktór, „warunkiem powodzenia nowoczesnego menedżera jest uczenie się, wspinanie po szczeblach formalnych kwalifikacji i osobisty profesjonalizm. Wiedza jest właśnie tym dodatnim ładunkiem, który stanowi podwaliny pod przyszłe umiejętności jako opanowane metody zawodowej biegłości, znawstwa, fachowości" (Ryba 1999: 10).

Nawiązując do łódzkich doświadczeń, warto podkreślić, że na I edycję studiów podyplomowych nie zapisali się przedstawiciele organizacji samorządowych, pracownicy związków sportowych działających na terenie województwa łódzkiego czy Łódzkiej Federacji Sportu. Pomimo bezpośredniego informowania zatrudnionych w tych jednostkach nie było odzewu. Prawie 90% słuchaczy to ludzie bardzo młodzi, urodzeni po 1980 roku, co również wskazuje, że to młodsze pokolenie ludzi sportu jest bardziej świadome potrzeby zmian w sporcie, bardziej otwarte i zmotywowane do rozwoju. Jednak ci młodzi ludzie, jak wynika z rozmów z nimi, w praktyce spotykają się z oporem starszych, zasłużonych działaczy i pracowników organizacji sportowych. Często niewiele mogą zmienić.

Upowszechnianiu zarządzania zasobami ludzkimi w sporcie na pewno sprzyja rozwój tej dyscypliny i nowych metod, które mogą znaleźć zastosowanie w organizacjach sportowych. Ważne jest propagowanie idei kapitału ludzkiego w publikacjach dotyczących sportu oraz opisywanie doświadczeń w stosowaniu narzędzi HRM w praktyce instytucji zagranicznych i naszych, rodzimych. Korzystanie z doświadczeń innych – benchmarking − jest znaną koncepcją w zarządzaniu. Trzeba tylko chcieć z niej skorzystać. W latach 90. XX wieku w biznesie wykorzystywano metody i techniki HRM „importowane" z innych państw. Dopiero potem specjaliści w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, bazując na tych wzorach, kształtowali rozwiązania przystające bardziej do polskiej rzeczywistości.

Być może szansą dla polskiego sportu byłyby firmy doradcze, oferujące pomoc w kształtowaniu polityki kadrowej i projektowaniu narzędzi zarządzania kadrami. Skoro istnieją takie firmy specjalizujące się w marketingu sportowym? Tyle że trzeba by było przekonać menedżerów sportu do korzystania z ich usług i pozyskać na to środki.

Szczególną rolę mogą odegrać instytucje wspierające, „zachęcając organizacje − beneficjentów do opracowania systemu zarządzania ludźmi, np. poprzez odpowiednie skonstruowanie kryteriów przyznania dofinansowania, zawierające wymagania (lub przynajmniej zalecenia) dotyczące praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji" (Przewłocka, Adamiak, Zając 2012).

Syntetyczne zestawienie barier i szans wdrażania zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit przedstawiono w tabeli 19.

Tabela 19. Bariery i szanse wdrażania zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit

Bariery	Szanse
Marginalne traktowanie spraw pozasportowych	Kształcenie ludzi związanych z klubami sportowymi
Niski poziom wiedzy i umiejętności zarządzających klubami, trenerów, działaczy oraz brak krytycyzmu wobec siebie	Upowszechnianie dobrych praktyk w zarządzaniu zasobami ludzkimi klubów
Pamięć minionych czasów	Korzystanie z pomocy konsultantów specjalizujących się w doradztwie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi
Postawy roszczeniowe zarządzających, trenerów, działaczy	Inicjowanie programów doskonalenia kadr klubów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (np. przez fundacje, jednostki samorządu terytorialnego)
Mała elastyczność zarządzających, trenerów i działaczy, opór wobec zmian	
Brak przekonania o możliwości osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu	
Niechęć w dopuszczaniu do zarządzania ludzi młodych	
Brak motywacji do ciągłego doskonalenia się	
Brak umiejętności społecznych u zarządzających klubami	
Niewielki udział w zarządzaniu klubami osób przedsiębiorczych	

Źródło: oprac. własne.

Wobec tak licznych barier optymizmem może napawać fakt, iż niektóre organizacje sportowe wykorzystują dobre praktyki zarządzania. Przykładem jest Polski Związek Motorowy, odpowiedzialny za rozwój masowy i wyczynowy sportu motorowego: samochodowego, motocyklowego, żużlowego oraz kartingowego. Lata doświadczeń uświadomiły działaczom tej organizacji konieczność myślenia „po nowemu" i profesjonalnego traktowania kosztownego sportu, które okazało się lepsze aniżeli tolerowanie pseudoamatorstwa wspieranego przez Związek i zakłady przemysłowe utrzymujące wiele klubów w minionej epoce (Pietrzak 2010).

Analiza strategicznych założeń Głównych Komisji dyscyplin wchodzących w skład PZM dowodzi, że sprawy kadrowe są uznane za niezwykle ważne. Na przykład Główne Komisje Sportu Motocyklowego i Kartingowego zwracają uwagę na szkolenie i doskonalenie kadr związanych z tymi dyscyplinami. Z kolei Główna Komisja Sportu Żużlowego zakłada zaspokojenie wymagań kibiców, sponsorów, ścisłą współpracę z mediami, zapewnienie bezpieczeństwa na stadionach oraz zadbanie o przyszłość rodzimych zawodników, zwłaszcza młodych, którzy są gwarantem dalszego rozwoju (http://www.pzm.pl/ Strategie_rozwoju).

W praktyce dużo większe przeobrażenia w zarządzaniu są widoczne w spółkach sportowych. Władze klubów nastawionych na zysk częściej stawiają na biznesowy model działania, m.in. wprowadzają systemy mobilnego zarządzania projektami i klientami, wdrażają wewnętrzne systemy komunikacji, opracowują politykę transferową oraz „siatkę scoutingu". W ramach działalności na rzecz kibiców powstają rozmaite programy partnerskie i lojalnościowe, w tym dla młodzieży, a także budowana jest sieć dystrybucyjna dla sprzedaży oficjalnych pamiątek klubowych. Ważnym kierunkiem działania jest współpraca ze sponsorami i partnerami biznesowymi (Business Club) oraz z mediami (Klub dla mediów).

4.4. Wnioski praktyczne

Opierając się na wynikach studiów literaturowych oraz rezultatach badań własnych, podjęto próbę przedstawienia działań, które mogą usprawnić procesy zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit. Proponując te działania, autorka przyjęła, iż procesy komercjalizacji i profesjonalizacji wymagają dostosowania do nich również działalności stowarzyszeń, stanowiących podmiot systemu sportu, w którym owe procesy wydają się nieodwracalne.

W związku z powyższym zasadne jest przyjęcie przez kluby orientacji rynkowej i uświadomienie sobie przez zarządzających tymi podmiotami odpowiedzialności za ich działanie. Niezbędne jest zredefiniowanie misji i celów, ukształtowanie nowych systemów zarządzania, obejmujących wszystkie obszary, w tym sferę gospodarowania kadrami. Konieczne wydaje się określenie strategii działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz przyjęcie nowych metod umożliwiających jej realizację. Traktowanie funkcji kadrowej jako podrzędnej musi zostać zastąpione myśleniem i działaniem zorientowanym na ludzi jako szczególny, unikatowy zasób każdego klubu, który w największym stopniu determinuje jego rozwój. Zarządzający tego typu podmiotami muszą odpowiedzieć sobie na pytanie, jaki typ zarządzania zasobami ludzkimi przyniesie długoterminowe korzyści danej organizacji (Taylor i in. 2008: 3).

Kreując politykę kadrową w klubach, warto uwzględnić specyfikę i zróżnicowanie zasobów ludzkich tych instytucji. Pamiętając o tym, że zasoby te stanowią pewnego rodzaju kombinację pracowników opłacanych i działaczy społecznych (wolontariuszy), osób związanych bezpośrednio ze sportem (zawodników, trenerów) oraz zaliczających się do obsługi administracyjnej, trzeba w odpowiedni sposób zaprojektować system zarządzania zasobami ludzkimi, zakładając wykorzystanie różnych metod i technik kadrowych (Cewińska 2010a: 264).

W klubach powinny być sporządzone opisy stanowisk pracy i profile kompetencyjne, stanowiące podstawę selekcji kandydatów do pracy, narzędzia wspomagające procesy adaptacji, motywowania, rozwoju i oceniania. Konieczne jest precyzyjne przekazywanie pracownikom zakresu ich obowiązków wraz z kryteriami oceny. Potrzebne są programy adaptacyjne, jasne zasady wynagradzania i motywowania, systemy oceniania i rozwoju. Autorka ma na uwadze narzędzia proste, dostosowane do potrzeb klubów sportowych działających w formie stowarzyszeń, które usystematyzują proces zarządzania kadrami w tych organizacjach i uczynią go podstawą racjonalnych decyzji.

Potrzebę zmian w organizacjach trzeciego sektora dostrzegają autorzy raportu *Życie organizacji pozarządowych w Polsce* (Przewłocka, Adamiak, Zając 2012). Ich zdaniem konieczne jest:

- „sprofesjonalizowanie kryteriów rekrutacji i poszerzenie dotychczas stosowanych (zaangażowanie, motywacja, doświadczenie w pracy w trzecim sektorze etc.) o te wynikające z profilu kandydata na pracownika, który powinien powstać na podstawie aktualnego opisu stanowiska pracy;
- przeprowadzenie choćby pobieżnego wartościowania stanowisk pracy w organizacjach, by uniknąć sytuacji, w której jedynym wyznacznikiem wysokości indywidualnego wynagrodzenia stają się środki pozyskane na projekt, który dana osoba realizuje. Jeżeli organizacje w taki sposób podejmują decyzje co do wysokości pensji poszczególnych pracowników, to może dojść do zaburzenia właściwej struktury płac, co zaowocuje brakiem jej powiązania ze zleconymi zadaniami, odpowiedzialnością i kompetencjami pracowników;
- stworzenie instrumentów ułatwiających przyjmowanie wolontariuszy do organizacji, planowanie i monitorowanie wyników ich pracy, przekazywanie informacji zwrotnej, docenianie ich osiągnięć itp. W przypadku otwarcia się na pracowników spoza sektora pożądanym rozwiązaniem byłoby opracowanie wstępnego programu szkoleniowego, aby jak najszybciej zapoznali się oni ze specyfiką sektora".

Potencjał tkwiący w wolontariuszach jest nieograniczony, jednak trzeba potrafić i chcieć go wydobyć i racjonalnie wykorzystać. Uczynić to mogą liderzy, którzy umieją zachęcać innych do działania, wzbudzać ich entuzjazm, uświadamiać znaczenie pracy społecznej. Instrumentami wspomagającymi pracę z wolontariuszami należy uczynić odpowiednio przygotowane i przeprowadzone szkolenia i kampanie informacyjne kierowane do kandydatów na wolontariuszy. W trakcie spotkań z ochotnikami warto uświadamiać im, że w wyborze miejsca pracy powinni kierować się swoimi zainteresowaniami i umiejętnościami. Pomoc innym ma być przecież źródłem satysfakcji i poczucia wykonania dobrej roboty, a nie zmarnowania czasu.

Niektóre stowarzyszenia już prowadzą akcje informacyjne w liceach i na uczelniach wyższych i realizują programy edukacyjne. Organizowane są także regionalne, lokalne i ogólnopolskie szkolenia dla wolontariuszy oraz działania promujące publikacje wydawane przez organizacje społeczne (Mól 2009: 3).

Dla rozwoju wolontariatu ważna jest także współpraca sektorowa i międzysektorowa. Wymiana doświadczeń może okazać się niezwykle pomocna w przypadku nowych wolontariuszy, wobec których pełni rolę adaptacyjną, ale i w odniesieniu do tych, którzy pracują społecznie dłużej.

Podejmując działania nastawione na pracę z wolontariuszami, należy wziąć pod uwagę, że presja w kierunku profesjonalizacji może być zagrożeniem dla ich motywacji i ograniczyć ich napływ. Istotne wydaje się zatem poszukiwanie takich sposobów zarządzania tą grupą, które zapewnią utrzymanie ich w prężnie działającej i satysfakcjonującej jej członków wspólnocie (The Sustainability… 2006).

Niezwykle ważne jest poszukiwanie rozwiązań w zakresie rozwoju form współpracy pracowników najemnych i wolontariuszy w klubach działających w sektorze non-profit oraz wspieranie liderów klubów i zachęcanie ich, by stawali się przedsiębiorcami poszukującymi i wykorzystującymi okazje, angażującymi się w proces innowacji, adaptacji i uczenia się, działającymi odważnie, nieograniczającymi się do stanu posiadanych zasobów, dbającymi o transparentność działań, propagującymi wartości związane ze sportem i zapewniającymi wysoki poziom w rywalizacji sportowej.

Konieczne zatem wydaje się:

- inicjowanie i wspieranie programów mających na celu projektowanie i wdrażanie w klubach systemów zarządzania zasobami ludzkimi (np. przez jednostki administracji publicznej, fundacje, placówki edukacyjne i naukowe);
- inicjowanie i wspieranie programów doskonalenia kadr klubów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (przez jednostki administracji publicznej, fundacje, placówki edukacyjne i naukowe);
- prowadzenie audytu w celu ograniczenia nieefektywnego działania czy wręcz marnotrawienia zasobów klubowych (przez firmy doradcze współpracujące z jednostkami administracji publicznej, okręgowymi i polskimi związkami sportowymi);
- zachęcanie klubów do doskonalenia systemów zarządzania (oferowanie nagród i innych korzyści tym klubom, które wykazują się przedsiębiorczością, podejmują starania mające na celu usprawnienie procesu zarządzania);
- tworzenie społeczności zainteresowanej działalnością klubów sportowych, inicjowanie wymiany doświadczeń i dzielenie się wiedzą z mniejszymi podmiotami (np.: organizowanie konferencji, seminariów towarzyszących rozmaitym imprezom sportowym o różnym zasięgu);
- tworzenie platformy współpracy między jednostkami edukacyjnymi, badawczymi, samorządowymi i organizacjami sportowymi (np.: organizowanie konferencji, seminariów, inicjowanie programów badawczych o tematyce związanej z zarządzaniem organizacjami sportowymi, poszerzenie oferty pism poruszających problematykę zarządzania w sporcie);

• wspieranie badań naukowych poświęconych klubom sportowym, w tym np. dotyczących związku między sformalizowanymi praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a działalnością klubu.

W literaturze z zakresu socjologii sportu podkreśla się znaczenie stowarzyszeniowego modelu sportu w związku z licznymi wartościami i celami, które są realizowane w jego ramach. Szczególna rola tego typu organizacji wynika z założeń społeczeństwa obywatelskiego. Badania prezentowane w niniejszym opracowaniu ujawniły jednak wiele nieprawidłowości w funkcjonowaniu tego typu jednostek. W opinii autorki formuła stowarzyszenia bywa „nadużywana". Status stowarzyszenia służy niekiedy do prowadzenia nieuczciwej działalności społecznej i gospodarczej. Charakter i zakres badań nie upoważniają do generalizowania wniosków na całą populację tego typu podmiotów, jednak mogą być źródłem refleksji i wstępnych propozycji dotyczących usprawnienia ich działania.

Na bazie doświadczeń autorki wynikających z zaangażowania w działalność środowiska sportowego pojawił się pomysł zaadaptowania do świata sportu idei przedsiębiorstwa społecznego.

Analiza literatury poświęconej przedsiębiorczości społecznej (m.in.: Alter 2008: 147; Boschee 2008: 214; Dees 2008: 247) wskazuje, iż tego rodzaju działalność stanowi swoistą odpowiedź instytucjonalną organizacji trzeciego sektora na problemy finansowania organizacji non-profit, które wynikają z transformacji państwa opiekuńczego oraz spadku ofiarności społeczeństwa.

Przedsiębiorstwo społeczne jest specyficzną formą rozwijającą się w ramach ekonomii społecznej, łączącą elementy trzeciego sektora i cechy typowe dla przedsiębiorstw prywatnych. Celem takiej instytucji jest osiągnięcie ekonomicznej równowagi dzięki połączeniu rynkowych i nierynkowych sposobów finansowania oraz zaangażowaniu zasobów niepieniężnych w postaci pracy społecznej i dochodów z ofiarności prywatnej (Leś 2005: 38). Przedsiębiorstwa społeczne generują wartości społeczne i ekonomiczne, łączą zatem realizację powierzonej im misji z efektywnym prowadzeniem działalności gospodarczej (Machnik-Pado, Pokora 2012: 124−129).

Według C. Borzaga i E. Tortia, szczególnymi cechami przedsiębiorstwa społecznego, odróżniającymi je od komercyjnego, są:

• inicjatywa uruchomienia go wynikająca z potrzeby pojawiającej się w społeczeństwie;

• przyjmowanie zasad alokacji opartych na solidarności i wzajemności, co oznacza budowanie relacji opartych na niekontrastowej zasadzie działania ekonomicznego, w myśl której korzyści służą również beneficjentom innym niż właściciele;

• wzorce uczestnictwa i demokratycznego procesu decyzyjnego w strukturze organizacyjnej, tj. stosowanie zasady „jedna osoba – jeden głos";

• pluralizm zasobów, tj. wykorzystywanie w działalności przedsiębiorstw społecznych rozmaitych źródeł przychodów pochodzących z gospodarki rynko-

wej, nierynkowej i niepieniężnej, co w praktyce oznacza korzystanie z opłacanych i nieodpłatnych zasobów ludzkich oraz środków finansowych pochodzących ze sprzedaży towarów i usług, wsparcia publicznego oraz darowizn prywatnych (Borzaga, Tortia 2008: 290–292).

Warunkiem rozwoju przedsiębiorczości społecznej jest pojawienie się przedsiębiorców społecznych. Punktem wyjścia dla ich działania jest kapitał społeczny aktywizowany przez współpracę z różnymi osobami, grupami, instytucjami w celu zyskania dostępu do kapitału finansowego i rzeczowego potrzebnego do rozwoju organizacji (Hausner, Laurisz 2008: 10).

Przedsiębiorca społeczny (Dees 2008: 247–249) zorientowany jest na wypełnienie przyświecającej mu misji społecznej poprzez realizację celów ekonomicznych. Innymi słowy, generuje zyski z działalności komercyjnej, aby przeznaczyć je na finansowanie programów społecznych. Taki przedsiębiorca „odgrywa rolę agenta zmiany w sektorze społecznym poprzez: przyjmowanie misji tworzenia i podtrzymywania wartości społecznej, wykrywanie i wykorzystanie nowych okazji, aby tę misję zrealizować, angażowanie się w proces nieustannej innowacji, adaptacji i uczenia się, odważne działanie, nieograniczone aktualnym stanem posiadanych zasobów, dbałość o wysoką przejrzystość działań dla obywateli oraz pod względem osiągniętych rezultatów" (Dees 2008: 247−249). Prowadząc działalność ekonomiczną z pożytkiem dla dobra publicznego, wykorzystuje narzędzia i koncepcje biznesowe. Dba o utrzymanie stabilności finansowej, by pokrywać koszty usług społecznych (Alter 2008: 147−148).

Rozwój przedsiębiorczości społecznej wynika z oddolnej potrzeby i inicjatywy, ale wymaga sprzyjającej mu legislacji. Przykładem tego są rozwiązania przyjęte w krajach europejskich. We Włoszech wprowadzono status spółdzielni socjalnych, w Belgii ustanowiono „spółkę o celu społecznym", w Portugalii − prawną formę „spółdzielni socjalnej z ograniczoną odpowiedzialnością", we Francji mogą działać „spółki spółdzielcze interesu zbiorowego". Ogólnie, ramy prawne mają umożliwić podmiotom ekonomii społecznej połączenie przedsiębiorczości i zmysłu handlowego z przedsięwzięciami o charakterze społecznym (Hausner, Laurisz 2008: 12−13).

Belgijska ustawa o spółkach o celu społecznym (Leś 2005: 41) zawiera warunki, które musi spełniać przedsiębiorstwo, aby móc przyjąć taki status. Otóż jego partnerzy mają zgodnie działać nie dla zysku lub ograniczyć osiąganie zysku. Przedsiębiorstwo musi ściśle sprecyzować cele społeczne i politykę w zakresie przeznaczania zysków i tworzenia rezerw na rzecz tych celów. Podmiot taki ma obowiązek wydania rocznego raportu zawierającego informacje, w jaki sposób zrealizowało cele społeczne (w tym dane na temat wydatków na inwestycje, kosztów operacyjnych i kosztów personelu). Każdy pracownik po roku nienagannej pracy ma prawo stać się partnerem w przedsiębiorstwie, natomiast pracownik, który rozwiąże kontrakt z przedsiębiorstwem, traci status partnera. W razie likwidacji przedsiębiorstwa społecznego nadwyżka, po wypła-

ceniu wszystkich należności ciążących na przedsiębiorstwie, jest przeznaczana na cele społeczne przez przekazanie pozostałych funduszy na rzecz innego przedsiębiorstwa o celu społecznym.

Przedsiębiorstwa społeczne tworzone są w rozmaitych celach, np. by tworzyć szanse zatrudnienia dla ludzi ubogich, niepełnosprawnych, wykluczonych, wspierać działalność edukacyjną i wychowawczą, ochronić środowisko naturalne, wspomagać rozwój społeczeństwa obywatelskiego. Różne są także formy prawne podmiotów ekonomii społecznej. H. Izdebski i M. Małek (2005) zaliczają do nich: organizacje spółdzielcze i spółdzielnie pracy (od spółdzielni mieszkaniowych, poprzez spółdzielnie spożywców, aż po spółdzielnie uczniowskie), bankowość spółdzielczą, spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, organizacje pozarządowe działające w formie stowarzyszeń zarejestrowanych oraz fundacji (Hausner, Laurisz 2008: 14).

Na razie brak w polskim ustawodawstwie przepisów dostosowanych do działania spółek non-profit czy not-for-profit, czyli spółek pożytku publicznego, co oznacza, że działalność społecznie użyteczna nie może być zasadniczo prowadzona w formie przedsiębiorstwa. „Musi być wciskana w ramy stowarzyszeń lub fundacji, ewentualnie prowadzona przez podmioty publiczne w formie centrów integracji społecznej czy zakładów aktywności zawodowej lub w mało przydatnej dla wielu celów społecznych formie przedsiębiorstwa komunalnego" (Hausner, Laurisz 2008: 19).

Koncepcja klubu sportowego jako przedsiębiorstwa społecznego nie występuje w opozycji do dotychczasowej formuły stowarzyszeniowej. Wydaje się mieć zastosowanie w dużych klubach, mających problemy natury ekonomiczno-zarządczej, czy właśnie w podmiotach sportu wyczynowego, uprawianego amatorsko. Takie rozwiązanie może być poddane krytyce, choćby dlatego, że można mu zarzucić cechy zmiany pozornej, powierzchownej. Tym bardziej że stowarzyszenia, które prowadzą działalność gospodarczą i są wpisane do KRS, potencjalnie są przedsiębiorstwami społecznymi. Niestety, negatywne doświadczenia w zarządzaniu sportem w Polsce, w tym podmiotami działającymi w formie stowarzyszeń, wydają się wpływać na postrzeganie tego typu organizacji. O niechęci i oporze wobec zmian ludzi sportu świadczą ich opinie typu „tak było zawsze, po co to zmieniać". Dlatego zmiana formy prawno-organizacyjnej może okazać się pomocna w zerwaniu z tradycją i zaadaptowaniu się do nowych warunków wynikających z transformacji systemu zarządzania sportem. Samo słowo przedsiębiorstwo może stanowić inną perspektywę postrzegania klubów przez osoby z nimi związane. Implikuje bowiem innowacyjność i efektywność, która ma szansę stać się motorem szybszych i tak bardzo potrzebnych zmian. W kontekście powyższego paradoksalne jest to, że ludzie sportu, od których wymaga się szybkości, refleksu, odwagi, odporności, umiejętności podejmowania ryzyka, w zarządzaniu okazują się przegranymi, przynajmniej na razie.

Przedsiębiorstwa społeczne mogą być alternatywnym rozwiązaniem w stosunku do komercjalizacji szeregu usług społecznych czy publicznych, np. utrzymywania i wykorzystywania obiektów infrastruktury publicznej. „Dzięki podmiotom ekonomii społecznej takie obiekty mogą pozostawać w domenie publicznej, być powszechnie dostępne, mieć wspólnotowy charakter, a zarazem być efektywnie zarządzane – co powstrzymywałoby, z jednej strony, ich degradację, z drugiej zaś, ich przechwytywanie przez podmioty prywatne, co w przypadku polskich miast jest zjawiskiem nagminnym. Takie rozwiązanie ukierunkowane mobilizowałoby aktywność obywatelską". Między innymi w Wielkiej Brytanii misją przedsiębiorstw społecznych − spółek interesu publicznego – jest umacnianie wspólnot lokalnych poprzez kreowanie i odnawianie przestrzeni publicznych (placów, parków, budynków), z których ludzie chcą korzystać, jeśli są czyste, bezpieczne i estetyczne. Wspierając celowo spółki użyteczności publicznej, rząd brytyjski wspomaga praktycznie realizację takiej misji (Hausner, Laurisz 2008: 13).

Czy wobec tego klub sportowy nie mógłby jako przedsiębiorstwo społeczne gospodarować obiektem sportowym w myśl założeń ekonomii społecznej? Oczywiście udzielenie odpowiedzi na to pytanie wymaga bardziej wnikliwych analiz. Autorka traktuje swoją propozycję jako podstawę do dyskusji.

4.5. Wnioski teoretyczne

Metodologiczne aspekty badań, opisane w punkcie pierwszym rozdziału drugiego niniejszej pracy, zakładały dotarcie do prawdy nie poprzez wstępne formułowanie przypuszczeń odnośnie badanej rzeczywistości, ale przez nieograniczone poznanie, wykraczające często poza to, co badacz sobie wyobraża (Jemielniak 2012: X). Ostatnim etapem prac badawczych zgodnych z powyższą konwencją jest generowanie teorii. W przypadku teorii ugruntowanej etap ten wiąże się z tworzeniem hipotez, „które wyłaniają się w wyniku porównywania materiału empirycznego zebranego w różnych miejscach, w trakcie wywiadów z różnorodnymi rozmówcami", oraz z ich integrowaniem (Hensel, Glinka 2012: 105).

Podanie przepisu na stworzenie dobrej teorii naukowej jest niemożliwe. Jest to bowiem proces twórczy, w którym nie wystarczy przestrzegać ustalonego algorytmu działania (Hensel, Glinka 2012: 104).

W oparciu o wyniki badań, refleksje na temat działalności klubów jako organizacji sportowych oraz te dotyczące procesu zarządzania zasobami ludzkimi przez te podmioty autorka podjęła próbę skonstruowania wniosków teoretycznych.

W opinii autorki **ocena klubów wyłącznie z perspektywy współczesnych założeń zarządzania zasobami ludzkimi – czy to ujęcia zasobowego, czy kapitałowego − nie będzie „sprawiedliwa", bowiem praktyki w opisywanych podmiotach wydają się być stosunkowo nieskomplikowane** (Taylor, McGraw 2006: 251), co wynika z uwarunkowań działalności tych organizacji, prezentowanych w niniejszym opracowaniu.

Poza tym **postrzeganie pewnych funkcji personalnych przez pryzmat modelu opisywanego w literaturze z zakresu zarządzania** (m. in. zaprezentowanej powyżej koncepcji systemowej) **wydaje się nie odzwierciedlać specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w tego typu podmiotach** w odniesieniu do sportowców. Otóż selekcja w procesowym modelu zarządzania zasobami ludzkimi, lokowana „na wejściu", w klubach nastawionych na sport wyczynowy realizowana jest również w fazie „przejścia" i w dużym stopniu wpływa na proces „wyjścia". Selekcja jest ściśle związana ze szkoleniem sportowym i ma charakter negatywny; weryfikacja przydatności zawodników służy eliminacji tych, którzy nie osiągają sukcesów i nie spełniają oczekiwań trenerów. Proces ten jest dokonywany w sposób „ciągły", w trakcie szeroko rozumianego treningu (obejmującego codzienne ćwiczenia, sprawdziany, zawody różnej rangi).

Zatem można przyjąć, iż **kluby non-profit wymagają specyficznych sposobów zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniających dualizm ich zasobów ludzkich** (z jednej strony podział na pracowników opłacanych i nieopłacanych, z drugiej – na osoby związane z działalnością sportową i te, które realizują zadania administracyjne).

Mając na względzie specyfikę klubów sportowych oraz wyniki badań własnych, stwierdzono także, iż:

• kluby sportowe, mające funkcjonować jako jednostki samorządne, samodzielne i samofinansujące, nie zawsze radzą sobie z rozwiązywaniem bieżących problemów zarządczych, w tym związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi;

• realizowane w klubach działania nie przystają do dzisiejszych warunków ich funkcjonowania (opartych na mechanizmach rynkowych);

• obecnie stosowane w klubach instrumenty polityki kadrowej są nieadekwatne do rzeczywistych potrzeb tych organizacji; ich nieadekwatność wyraża się w tym, że nie pozwalają w pełni wykorzystać kompetencji pracowników, co niekorzystnie wpływa na funkcjonowanie tych instytucji, ogranicza możliwość ich rozwoju i osłabia zdolność adaptowania się do warunków rynkowych;

• decyzje personalne podejmowane są przez ludzi nieprzygotowanych do tego (działaczy, prezesów, trenerów) ponadto osoby podejmujące decyzje kadrowe w klubach sportowych nie są świadome braku własnych kompetencji w tym zakresie i wykazują niechęć do poszerzania wiedzy w tym kierunku;

• nieumiejętne zarządzanie klubami wpływa negatywnie na osiągnięcia sportowe zawodników reprezentujących te podmioty;

• wielu trenerów, działaczy i zarządzających klubami nie widzi potrzeby wdrażania zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi (głównie są to osoby od kilkudziesięciu lat związane ze sportem, ograniczające współudział w podejmowaniu decyzji zarządczych osobom młodym).

W związku z powyższym pokuszono się o stwierdzenie mówiące o tym, iż **stosowane rozwiązania „utrwalają" dotychczasowe, niestety zdezaktualizowane „zasady" funkcjonowania klubów sportowych, utrudniając wprowadzanie zmian w zarządzaniu klubami**. Wobec tego **nieodzowna jest radykalna zmiana** w zarządzaniu klubami, która zahamuje dysfunkcyjne praktyki, prowadzące do marnotrawienia potencjału ludzi mających motywację do kreowania nowego wizerunku klubów. Im dłużej te, na ogół młode osoby, trwają w skażonym dziedzictwem minionych lat środowisku sportowym, tym szybciej ich zapał mija i wykazują wolę opuszczenia świata sportu.

Ocena obecnej sytuacji klubów, dokonana z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi, nie satysfakcjonuje. Jednak na podstawie zebranego materiału empirycznego można stwierdzić, że istnieją szanse na zmianę aktualnego stanu. Ponieważ zaobserwowano, że:

• trenerzy i zarządzający klubami, mający doświadczenia związane z prowadzeniem własnej działalności biznesowej, częściej dostrzegają związek między sposobem zarządzania zasobami ludzkimi a wynikami uzyskiwanymi przez klub i są bardziej skorzy do zaakceptowania zmian niż osoby, które nie mają styczności z biznesem;

• osoby mające większe umiejętności społeczne, nastawione na współpracę, a nie na rywalizację, są bardziej otwarte na zmiany niż ludzie o mniej rozwiniętych umiejętnościach społecznych i nastawieni na rywalizację,

sformułowano **wniosek mówiący o potrzebie kształcenia ludzi, którzy chcą zarządzać organizacjami sportowymi i szkolić zawodników w zakresie praktyk biznesowych i umiejętności społecznych**. Dzięki temu będą oni w stanie zrozumieć mechanizmy gry rynkowej, aby odnaleźć w niej miejsce dla klubów, z którymi się związą. Umiejętności społeczne (intra- i interpersonalne) wpłyną na wzrost ich samoświadomości oraz ułatwią im rozumienie innych ludzi i współdziałanie z nimi.

Reasumując, **oceny zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit**, czyli podstawowych jednostkach reprezentujących mikrostruktury lokalne, **nie można ograniczyć wyłącznie do tych organizacji**. Ze względu na powiązania klubów z innymi instytucjami rządowymi i pozarządowymi, sfery mikro, mezo i makro, trzeba **ową problematykę ulokować w „złożonej sieci tych relacji", czyli przyjąć kontekst systemowy**. Ocena ta wymaga uwzględnienia ich specyfiki wynikającej z formy organizacyjno-prawnej oraz tradycji zarządzania sportem.

Zakończenie

Jak twierdzą A. Stasik i A. Gendźwiłł (2012: 3), szukając tematu do badań, warto zająć się tym, co fascynuje, bowiem zaangażowanie w problem zwiększa znacząco szanse ukończenia podjętego działania z sukcesem i powoduje, iż motywacja konieczna do przejścia przez kolejne jego etapy nie wygasa. Mając powyższe na względzie, autorka zdecydowała się podjąć problematykę „bliską sercu".

Inspiracją niniejszej publikacji były w głównej mierze zainteresowania autorki wynikające z jej pracy w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi oraz doświadczenia związane z działalnością w organizacjach sportowych non-profit i pełnieniem w nich różnych funkcji. Połączenie dwóch pasji zaowocowało przygotowaniem projektu badawczego i jego realizacją. W efekcie podjętych działań powstała monografia mająca na celu ocenę klubów sportowych non-profit z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi.

Wybór problematyki badań nie tylko wynikał z zainteresowań autorki, ale uzasadniony był luką w zakresie poznania specyfiki funkcjonowania klubów sportowych realizujących cele niezarobkowe. O istnieniu tej luki można było wnioskować na podstawie analizy publikacji poświęconych zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacjach sportowych, w szczególności w klubach działających w formie stowarzyszeń. Decydując się na realizację powyższego projektu, autorka kierowała się także względami pragmatycznymi, głównie potrzebą sformułowania wytycznych, które mogą okazać się użyteczne dla praktyki zarządzania w sferze sportu.

Realizację celu głównego umożliwiły cele szczegółowe. Pierwszy z nich zakładał przedstawienie założeń zarządzania zasobami ludzkimi, stanowiących punkt odniesienia (perspektywę) dokonywanej oceny klubów sportowych non-profit. Drugi cel wymagał opisania procesu zarządzania zasobami ludzkimi w polskich klubach sportowych non-profit, co stało się podstawą oceny, a trzeci wiązał się ze zidentyfikowaniem problemów dotyczących ludzi związanych z klubami non-profit w Polsce. Spełnienie powyższych celów pozwoliło na przedstawienie refleksji dotyczących badanych podmiotów i wysnucie wniosków.

Rozważania składające się na całość opracowania ujęto w czterech rozdziałach. Pierwszy stanowi wprowadzenie w poruszaną problematykę i jednocześnie tło dla prezentacji rezultatów badań empirycznych. Dokonano w nim przeglądu dorobku naukowego w zakresie zarządzania organizacjami sportowymi, zarysowując problemy omawiane przez autorów wskazanych publikacji. Podkreślono znaczenie koncepcji dobrego zarządzania w sporcie, które wyznacza kierunek

ewolucji modelu zarządzania sportem. W rozdziale drugim zaprezentowano aspekty metodologiczne badań empirycznych oraz opisano uwarunkowania działalności klubów sportowych non-profit w Polsce. W rozdziale trzecim scharakteryzowano proces zarządzania zasobami ludzkimi w klubach oraz zwrócono uwagę na rozmaite problemy dotyczące ludzi związanych z klubami sportowymi. Uzyskane rezultaty wymagały skonfrontowania ich z wynikami badań innych autorów. Dokonano tego w rozdziale czwartym. Tam zawarto też oceny, wnioski praktyczne i teoretyczne.

Treści niniejszej publikacji przekonują, iż kluby sportowe, jak wszystkie inne organizacje, powinny być w odpowiedni sposób zarządzane, ale implementacja metod i technik menedżerskich do tych podmiotów powinna być dokonywana z dużą ostrożnością z uwagi na ich specyficzne cechy, „różne wymagania" i rozmaite warunki ich działania.

Owe warunki – przede wszystkim dysfunkcjonalne reguły zarządzania sportem, sięgające czasów Polski Ludowej – nie sprzyjały upowszechnieniu się dobrych praktyk zarządzania organizacjami sportowymi w naszym kraju. Konsekwencją tego są zaniedbania w gospodarowaniu zasobami ludzkimi klubów.

Ocena zarządzania zasobami ludzkimi w klubach przez pryzmat procesowego ujęcia funkcji personalnej nie wypada pozytywnie. Sposób „prowadzenia" spraw kadrowych w badanych podmiotach ma charakter administrowania zatrudnieniem. Ponadto nie docenia się roli odpowiedniego zarządzania zasobami ludzkimi, a tym bardziej jego wpływu na wyniki sportowe i poprawę kondycji ekonomicznej klubów. Podmioty odpowiedzialne za realizację funkcji kadrowych charakteryzują się niską świadomością co do potrzeby kształtowania polityki w tym zakresie.

Wobec negatywnej oceny pożądane wydają się zmiany, ale i tu pojawiają się liczne bariery, między innymi obawy ludzi, ogólna niechęć do tego, co nowe i nieznane. Wprowadzanie zmian w funkcjonowaniu klubów sportowych, w tym nowych metod i technik zarządzania zasobami ludzkimi, będzie zadaniem trudnym, wymagającym wysiłku oraz determinacji. Okaże się niewątpliwie sprawdzianem dla kadr zarządzających sportem: ich wiedzy, umiejętności, a przede wszystkim otwartości, elastyczności i przekonania o celowości takiego postępowania.

Choć wdrażaniu nowych koncepcji zarządzania, w tym w sferze personalnej, towarzyszy wiele trudności, nie należy się poddawać. Szkoda tylko, że tak trudno niektórym zrozumieć, że wszystko, co dzieje się w sporcie, dobre i złe, jest zasługą ludzi. A nimi, jak każdym innym zasobem, warto umiejętnie zarządzać. Największą nagrodą dla zarządzających i zarządzanych będzie sukces organizacji. Szanse na zmodyfikowanie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi istnieją. To, czy zostaną odpowiednio wykorzystane, zależy od zarządzających sportem. Jeśli owe sprzyjające okoliczności zostaną zmarnowane, będzie to kolejnym dowodem słabości i niekompetencji osób związanych ze sportem.

Konkludując, autorka odważa się stwierdzić, iż cel opracowania został zrealizowany. Pozostaje jednak pewien niedosyt i świadomość, że:

- zaproponowane ujęcie nie wyczerpuje tematu (co jest oczywiste z uwagi na złożoność poruszanej problematyki, osadzonej w interdyscyplinarnych naukach o zarządzaniu i wieloaspektowych naukach o sporcie);
- ze względu na zastosowanie pierwszy raz metodologii teorii ugruntowanej nie uniknięto pewnych błędów;
- w toku prowadzenia badań terenowych mogło zdarzyć się zbyt emocjonalne podejście do poruszanych w trakcie wywiadów kwestii;
- maniera pisarska autorki, charakteryzująca się zwięzłym, raczej syntetycznym wyrażaniem myśli, mogła wpłynąć na jakość wywodów.

Mimo pewnych słabszych stron należy podkreślić, iż walorem pracy jest to, że stanowi ona jedną z nielicznych prób odniesienia problematyki zarządzania zasobami ludzkimi do klubów non-profit w Polsce. Należy ją traktować jako krok uczyniony w kierunku głębszego poznania specyfiki funkcjonowania klubów sportowych działających w formie stowarzyszeń i punkt wyjścia do dalszych badań (w tym być może nastawionych na zebranie danych o charakterze ilościowym).

Z punktu widzenia autorki niezwykle cenne okazały się doświadczenia związane z prowadzeniem badań i na pewno postara się je wykorzystać przy realizacji kolejnych projektów badawczych.

Bibliografia

Alter K.S., 2008, *Typologia przedsiębiorstwa społecznego*, [w:] Wygnański J.J. (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, FISE, Warszawa.

Antczak Z., Listwan T., 2007, *Tendencje rozwoju funkcji personalnej w organizacjach w Polsce*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkim w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków

Armstrong M., 2005, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa

Babbie E., 2007, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa

Baron A., Armstrong M., 2008, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków

Bartkowiak E., 1997, *Pływanie*, Centralny Ośrodek Sportu, Resortowe Centrum Metodyczno-Szkoleniowe Kultury Fizycznej i Sportu, Warszawa

Barylski P., 2007, *Profil kompetencji gracza (zespołu sportowego) a jego wartość rynkowa*, [w:] Mruk H., Śliwowski R., Kropielnicki K., Matecki P., Przybylska P.P., Furlepa M. (red.), *Marketingowe zarządzanie sportem*, Sport & Business Foundation, Poznań

Beardwell J., Claydon T., 2007, *Human Resource Management. A Contemporary Approach*, 5th ed., Prentice Hall, Pearson Education Limited, England

Beech J., Chadwick S., 2004, *The Business of Sport Management*, Pearson Education Limited, Edinburgh

Bernais J., Ingram J., 2005, *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice

Borowska M., 2007, *Kadra wolontariuszy*, gazeta.ngo.pl, nr 2, s. 8

Borowska M., 2007, *Koledzy z sekcji sportowej*, gazeta.ngo.pl, nr 2, s. 6−7

Borzaga C., 2008, *Nowe trendy w sektorze non-profit w Europie: pojawienie się przedsiębiorstw społecznych*, [w:] Wygnański J.J. (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, FISE, Warszawa

Borzaga C., Tortia E., 2008, *Miejsce organizacji ekonomii społecznej w teorii firmy*, [w:] Wygnański J.J. (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, FISE, Warszawa

Boschee J., 2008, *Migracja od innowacyjności do przedsiębiorczości*, [w:] Wygnański J.J. (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, FISE, Warszawa.

Bralczyk J. (red.), 2008, *Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów*, PWN, Warszawa

Cewińska J., 2010a, *Zarządzanie zasobami ludzkimi wyzwaniem dla klubów sportowych w Polsce*, [w:] Lewicka D., Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwa AGH, Kraków

Cewińska J., 2010b, *Dobór menedżera klubu sportowego*, [w:] Listwan T., Witkowski S.A. (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław

Cewińska J., 2010c, *Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi na przykładzie Klubu Sportowego X*, [w:] Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. UŁ, Łódź

Cewińska J., Striker M., 2011b, *Controlling personalny w klubie sportowym*, [w:] Sojkin B., Waśkowski Z. (red.), *Zarządzanie polskim sportem w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań

Chappelet J.L., Bayle E., 2005, *Strategic and Performance Management of Sport Organisation*, Human Kinetics

Charmaz K., 2009, *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, PWN, Warszawa

Chelladurai P., 2006, *Human Resource Management in Sport and Recreation*, ed. II, Human Kinetics

Chelladurai P., Madella A., 2006, *Human Resource Management in Olympic Sport Organisations*, Human Kinetics

Chełmecki B., 2011, *System kształcenia i doskonalenia zawodowego menedżerów sportu w Polsce*, [w:] Kaszewicz J., Piątkowski M., *Społeczne i kulturowe aspekty sportu*, Muzeum Sportu i Turystyki w Warszawie, Warszawa

Chełmecki B., Żyśko J., 2008, *Model 6 kroków jako alternatywy dla tworzenia programów studiów wyższych na kierunkach związanych ze sportem*, [w:] Dziubiński Z. (red.), *Humanistyczne aspekty sportu i turystyki*, Akademia Wychowania Fizycznego im. Józefa Piłsudskiego, Salezjańska Organizacja Sportowa Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa

Covell D., Walker S., Siciliano J., Hess P., 2007, *Managing Sports Organization. Responsibility for performance*, Butterworth-Heinemann

Crosset T.W., Hums M.A., 2005, *Ethical Principles Applied to Sport Management*, [w:] Masteralexis L.P., Barr C.A., Hums A., *Sport Management. Principles and Practice of Sport Management*, Jones and Bartlett Publishers, Sudbury, Massachusetts

Cuskelly G., Auld Ch., 2006, *Human Resource Management*, [w:] Leberman S, Collins Ch., Trenberth L. (eds.), *Sport Business Management in Aotearoa/New Zeland*, Thompson Dunmore Press

Cuskelly G., Hoye R., Auld Ch., 2006, *Working with Volunteers in Sport. Theory and practice*, Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York

Cuskelly G., Taylor T., Hoye R., Darcy S., 2006, *Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach*, „Sport Management Review" 9

Cynarski W.J., Kaszewicz J., Obodyński K., 2012, *Kultura fizyczna i sport w zwierciadle nauk społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów

Czakon W., 2011, *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa

Czetwertyński A., 2005, *Informator o programie „Wolontariat studencki"*, Centrum Wolontariatu, Warszawa

Ćwiklicki M., 2010, *Przesłanki stosowania teorii ugruntowanej w zarządzaniu*, „Acta Universitatis Lodziensis", Folia oeconomica 234

Dees J.G., 2008, *Definicja przedsiębiorczości społecznej*, [w:] Wygnański J.J. (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, FISE, Warszawa

Doherty A.J., 1998, *Managing Our Human Resources: A Review of Organisational Behaviour in Sport*, „Sport Management Review", no. 1

Doktór K., 1991, *Klub sportowy − struktura, funkcje, otoczenie*, [w:] *Klub sportowy w systemie organizacji kultury fizycznej*, Resortowe Centrum Metodyczno-Szkoleniowe Kultury Fizycznej i Sportu oraz Polskie Towarzystwo Naukowe Kultury Fizycznej, Warszawa

Doktór K., 1993, *Od kryzysu do zmiany*, [w:] *Poradnik Menedżera Sportowego*, Materiały z konferencji „System rządzenia i zarządzania sprawami kultury fizycznej i sportu w Polsce", Resortowe Centrum Metodyczno-Szkoleniowe Kultury Fizycznej, Warszawa

Doktór K., 1998, *Menedżerowie w społecznej strukturze okresu transformacji*, [w:] Ryba B. (red.), *Zarządzanie przedsięwzięciami sportowymi*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa

Doktór K., 1999, *Umiejętności kierownicze*, [w:] Ryba B. (red.), *O umiejętnościach i osobowości menedżera sportu, jego publicznym wizerunku oraz ceremoniale sportowym*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa

Doktór K., 2005, *Zarys socjologii zarządzania sportem*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Biblioteka Menedżera Sportu, Warszawa

Doktór K., 2010, *Patologie sportu wyczynowego*, [w:] Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. III, Wydawnictwo UŁ, Łódź

Dudek D., 2000, *Zarys dziejów i organizacja stowarzyszeń kultury fizycznej*, „Studia i Monografie", nr 16, AWF, Kraków

Dudek D., 2005, *Pojęcie klubu sportowego*, „Studia Humanistyczne", nr 5, Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie

Dziubiński Z. (red.), 2008, *Humanistyczne aspekty sportu i turystyki*, Akademia Wychowania Fizycznego im. Józefa Piłsudskiego, Salezjańska Organizacja Sportowa Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa

Dziubiński Z., Jankowski K.W. (red.), 2009, *Kultura fizyczna w społeczeństwie nowoczesnym*, Akademia Wychowania Fizycznego im. Józefa Piłsudskiego, Salezjańska Organizacja Sportowa Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa

Dziubiński Z., Krawczyk Z. (red.), 2011, *Socjologia kultury fizycznej*, Akademia Wychowania Fizycznego im. Józefa Piłsudskiego, Wyd. AWF, Warszawa

Dziubiński Z., Lenartowicz M. (red.), 2011, *Kultura fizyczna a kultura masowa*, Akademia Wychowania Fizycznego im. Józefa Piłsudskiego, Salezjańska Organizacja Sportowa Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa

Dziubiński Z., Rymarczyk P., 2010, *Kultura fizyczna a globalizacja*, Akademia Wychowania Fizycznego im. Józefa Piłsudskiego, Salezjańska Organizacja Sportowa Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa

Europejska Karta Sportu, 1993, „Sport Wyczynowy", nr 5−6

Fabisiak B., 2005, *Wykorzystanie najnowszych rozwiązań technologicznych w treningu i procesie przygotowania zawodnika*, [w:] Mruk H., Jardanowski P., Matecki P., Kropielnicki K., *Marketingowo o sporcie*, Sport & Bisiness Foundation, Poznań

Fitz-enz J., 2001, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków

Frankfort-Nachmias Ch., 2001, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań

Gilewicz Z., 1964, *Teoria wychowania fizycznego*, Sport i Turystyka, Warszawa

Giulianotti R., Robertson R., 2008, *Globalization and Sport*, Blackwell Publishing

Gladden J.M., Sutton W.A., 2005, *Marketing Principles Applied to Sport Management*, [w:] Masteralexis L.P., Barr C. A., Hums A., *Sport Management. Principles and Practice of Sport Management*, Jones and Bartlett Publishers, Sudbury, Massachusetts

Glaser B.G., Strauss A.L., 2010, *Odkrywanie teorii ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*, Nomos, Kraków

Glinka B., Hensel P., 2012, *Pułapki i dylematy w badaniach jakościowych*, [w:] Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie,* t. 1, PWN, Warszawa

Gorazd S., 1993, *Planowanie strategiczne w klubie sportowym*, [w:] *Poradnik menedżera sportowego*, z. 2, Materiały z konferencji „System rządzenia i zarządzania sprawami kultury fizycznej i sportu w Polsce", Warszawa, 04.06.1993.r., Resortowe Centrum Metodyczno-Szkoleniowe Kultury Fizycznej i Sportu

Goś-Wójcicka K., Knapp A., Nałęcz S., 2013, *Podstawowe dane o wybranych organizacjach trzeciego sektora w 2010 r*., Departament Badań Społecznych i Warunków Życia, Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa

Gracz J., Sankowski T., 2000, *Psychologia sportu*, Akademia Wychowania Fizycznego im. E. Piaseckiego w Poznaniu, Poznań

Gros U., 2003, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa

Hausner J., Laurisz N., 2008, *Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne – konceptualizacja*, [w:] Hausner J. (red.), *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków

Heinemann K. (ed.),1999, *Sport Clubs in Various European Countries*, Hofmann Verlag

Hendry Ch., 1995, *Human Resource Management a strategic approach to employment,* Butterworth-Heinemann, Oxford

Hensel P., Glinka B., 2012, *Teoria ugruntowana*, [w:] Jemielniak D., *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, t. 1, PWN, Warszawa

Herzig M., 1999, *Osobowość menedżera sportu*, [w:] Ryba B. (red.), *O umiejętnościach i osobowości menedżera sportu, jego publicznym wizerunku oraz ceremoniale sportowym*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa

Herzig M., 2000, *Poradnik psychologiczny menedżera sportu*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa

Houlihan B., 2009, *Sport and Society. A Student Introduction*, II ed., Sage Publications, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC

Howard D.R, DeSchriver T.D., 2005, *Financial Principles Applied to Sport Management*, [w:] Masteralexis L.P., Barr C. A., Hums A., *Sport Management. Principles and Practice of Sport Management*, Jones and Bartlett Publishers, Sudbury, Massachusetts

Hoye R., Smith A., Westerbeek H., Stewart B., Nicholson M., 2006, *Sport management. Principles and applications*, Butterworth-Heinemann, Oxford

Hoye R., Smith A.C.T., Nicholson M., Stewart B., Nicholson M., Westerbeek H., 2012, *Sport management. Principles and applications*, Routledge, Taylor & Francis Group, New York

Izdebski H., Małek M., 2005, *Formy prawne podejmowania i prowadzenia działalności służącej realizacji celów społecznie użytecznych poza sektorem finansów publicznych, w szczególności w zakresie aktywizacji osób bezrobotnych, w świetle idei ekonomii społecznej i obowiązującego stanu prawnego*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa

Jaczynowski L., Smoleń A., Żyśko J., 1999, *Regulacje prawne w systemie kultury fizycznej*, [w:] Jaczynowski L. (red.), *Organizacja kultury fizycznej. Teoria i praktyka*, T. I. *Ogólne uwarunkowania*, Akademia Wychowania Fizycznego im. Józefa Piłsudskiego w Warszawie, Warszawa

Jaczynowski L., Żyśko J., 1994, *Przekształcenia w systemie organizacyjnym kultury fizycznej w Polsce w dobie transformacji ustrojowej*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie", Kultura fizyczna, nr 11−12

Jaczynowski L., Żyśko J., 1997, *Zmiany w systemie jednostek organizacyjnych kultury fizycznej (w zakresie sportu i rekreacji)*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Częstochowie", Kultura fizyczna, nr 1

Jamka B., 2011, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał. Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa

Jankowski K.W., 2011, *Procesy komercjalizacji kultury fizycznej*, [w:] Dziubiński Z., Krawczyk Z. (red.), *Socjologia kultury fizycznej*, Akademia Wychowania Fizycznego im. Józefa Piłsudskiego, Wyd. AWF, Warszawa

Jankowski K.W., Kosiewicz J., Wanat S., Żyśko J., 1997, *Przeobrażenia kultury fizycznej w Polsce*, [w:] Jankowski K.W., Krawczyk Z. (red.), *Przeobrażenia kultury fizycznej w krajach Europy Środkowej i Wschodniej*, Akademia Wychowania Fizycznego im. J. Piłsudskiego w Warszawie, Warszawa

Janowska Z., 2010, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa

Jemielniak D. (red.), 2012, *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, t. 1, PWN, Warszawa

Juchnowicz M. (red.), 2007, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa

Juchnowicz M., 2010, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa

Karwiński M., 2011, *Zagadnienia stabilności zatrudnienia na stanowisku pierwszego trenera w polskich klubach piłkarskich*, [w:] Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. IV, Wydawnictwo UŁ, Łódź

Kawka T., 2008, *Zarządzanie kadrami w organizacji sportowej*, [w:] Glińska-Neweś A. (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności, Dom Organizatora, Toruń

Kielak D., 2008, *Jak polepszyć kształcenie trenerów i instruktorów w Polsce*, „Sport Wyczynowy", nr 4−6

Klenk Ch., Schlesinger T., Nagel S., 2012, *Human resource management in sport club*, [w:] Schlesinger T., Günter S., Weigelt-Schlesinger Y., Nagel S., *Sport in Globalised Societies. Changes and Challenges*, 9th Conference of the European Association for Sociology of Sport, Waxman Verlag, Münster, New York, München, Berlin

Konecki K., 2000, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa

Kopaliński W., 2000, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Świat Książki, Warszawa

Kopertyńska W., 2009, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa

Korporowicz L., 1997, *Ewaluacja w edukacji*, Oficyna Naukowa, Warszawa

Kosiewicz J. (red.), 2006, *Sport, kultura, społeczeństwo*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa

Kostera M., Krzyworzeka P., 2012, *Etnografia*, [w:] Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, t. 1, PWN, Warszawa

Krawczyk Z., 1999, *The Structure and Transformation of Sport Organisations in Poland*, [w:] Heinemann K. (ed.), *Sport Clubs in Various European Countries*, Hofmann Verlag

Krawczyk Z., 2000, *Sport w zmieniającym się społeczeństwie*, Akademia Wychowania Fizycznego im. Józefa Piłsudskiego w Warszawie, Warszawa

Krawczyk Z., 2006a, *Procesy profesjonalizacji kultury fizycznej*, [w:] Krawczyk Z. (red.), *Socjologia kultury fizycznej*, Akademia Wychowania Fizycznego im. Józefa Piłsudskiego w Warszawie, Warszawa

Krawczyk Z., 2006b, *O pełnię humanistycznego spojrzenia na kulturę fizyczną. Propozycja socjologiczna Floriana Znanieckiego*, [w:] Kosiewicz J. (red.), *Sport, kultura, społeczeństwo*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa

Krawczyk Z., 2008, *Procesy profesjonalizacji kultury fizycznej*, [w:] Dziubiński Z. (red.), *Humanistyczne aspekty sportu i turystyki*, Akademia Wychowania Fizycznego im. J. Piłsudskiego, Salezjańska Organizacja Sportowa Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2008

Krawczyk Z., 2011, *Procesy komercjalizacji kultury fizycznej*, [w:] Dziubiński Z., Krawczyk Z. (red.), *Socjologia kultury fizycznej*, Akademia Wychowania Fizycznego im. Józefa Piłsudskiego, Wyd. Dydaktyczne, Warszawa

Król H., 2000, *Strategiczny rozwój kapitału ludzkiego w firmie*, [w:] Ludwiczyński A. (red.), S*trategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi,* Warszawa

Kuch S., 1997, *Zadania zintegrowanego procesu nauczania, szkolenia i wychowania w szkole sportowej*, [w:] Bartkowiak E., *Pływanie*, Centralny Ośrodek Sportu, Resortowe Centrum Metodyczno-Szkoleniowe Kultury Fizycznej i Sportu, Warszawa

Kuczyński D., 2005, *Profesjonalny klub sportowy – podstawowa jednostka kultury fizycznej czy przedsiębiorstwo sportowe? Cele i zadania klubów w warunkach komercjalizacji sportu*, [w:]

Mruk H., Jardanowski P., Matecki P., Kropielnicki K. (red.), *Sport & Business*, publikacja podsumowująca tematy poruszane podczas III Ogólnopolskiej konferencji naukowej „Dni Marketingu Sportowego" na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Sport & Business Foundation, Poznań

Kunicki B. J., 2006, *Procesy instytucjonalizacji kultury fizycznej*, [w:] Krawczyk Z. (red.), *Socjologia kultury fizycznej*, Akademia Wychowania Fizycznego im. Józefa Piłsudskiego w Warszawie, Warszawa

Leś E., 2005, *Nowa ekonomia społeczna. Wybrane koncepcje*, „Trzeci Sektor", nr 2, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

Lisiecka K., Kostka-Bochenek A., 2009, *Case study research jako metoda badań naukowych*, „Przegląd Organizacji", nr 10

Listwan T. (red.), 2006, *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa

Listwan T. (red.), 2010, *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa

Ludwiczyński A., 1999, *Warunki tworzenia i funkcjonowania efektywnych systemów zarządzania kadrami*, [w:] Ludwiczyński A. (red.), *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa

Lussier R.N., Kimball D.C., 2009, *Applied Sport Management Skills*, Human-Kinetics

Lutyński J., 2000, *Metody badań społecznych. Wybrane zagadnienia*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź

Łasiński G., 2003, *Sprawność zarządzania organizacją sportową*, „Studia i Monografie", nr 70, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław

Machnik-Pado A., Pokora M., 2012, *Ekonomia społeczna a rynek*, [w:] Frączek M., Hausner J., Mazur S. (red.), *Wokół ekonomii społecznej*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków

Maciejewski D., 2003, *Weryfikacja arkusza obserwacji jako narzędzia usprawniającego kierowanie zespołem w grze*, [w:] Panfil R., Paluszek K. (red.), *Zarządzanie i kierowanie w grach zespołowych*, monografia nr 2, materiały V Międzynarodowej konferencji naukowej „Gry z piłką w kulturze fizycznej", 12−13.06.2003 r., Międzynarodowe Towarzystwo Naukowe Gier Sportowych, Wrocławskie Towarzystwo Naukowe, Wrocław

Maliszewska E., 2005, *Zarządzanie talentami − rozważania, praktyka*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa

Marciniak J., 2006, *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków

Masiota J., 2007, *Dystrybucja kompetencji sportowych (kontrakt zawodniczy). Aspekty prawne i rynkowe*, [w:] Mruk H., Śliwowski R., Kropielnicki K., Matecki P., Przybylska P.P., Furlepa M. (red.), *Marketingowe zarządzanie sportem*, Sport & Business Foundation, Poznań

Masteralexis L.P., Barr C. A., Hums A., 2005, *Sport Management. Principles and Practice of Sport Management*, Jones and Bartlett Publishers, Sudbury, Massachusetts

McKenna E., Beech N., 2008, *Human Resource Management. A Concise Analysis,* Prentice Hall, Pearson Education Limited, England

Morawski M., Sokołowska A., 2003, *Koncepcja marketingu personalnego w organizacjach sportowych*, [w:] Perechuda K. (red.), *Zarządzanie marketingiem w organizacji sportowej*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław

Motała Ł., 2007, *Ocena wartości zawodnika sportowego i jej znaczenie jako wartości księgowej*, [w:] Mruk H., Śliwowski R., Kropielnicki K., Matecki P., Przybylska P.P., Furlepa M. (red.), *Marketingowe zarządzanie sportem*, Sport & Business Foundation, Poznań

Mól M., 2009, *Wolontariat w sporcie*, „Wolontariat", nr 3

Nałęcz S., Goś-Wójcicka K. (red.), 2010, *Stowarzyszenia, fundacje i społeczne podmioty wyznaniowe w 2008 r.*, GUS, Warszawa, [w:] *Sprawozdanie z funkcjonowania ustawy o działalno-*

ści pożytku publicznego i wolontariacie za 2009 rok, 2011, Biblioteka Pożytku Publicznego, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa

Nałęcz S., Goś-Wójcicka K. (red.), 2012, *Wolontariat w organizacji i inne formy pracy niezarobkowej poza gospodarstwem domowym – 2011*, Główny Urząd Statystyczny, Studia i Analizy Statystyczne ,Warszawa

Nichols G., James M., 2008, *One size does not fit all: implications of sports club diversity for their effectiveness as a policy tool and for government support*, „Managing Leisure", 13 April 2008, s. 104−114

Nowak M., 2008, *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków

Nowak S., 2007, *Metodologia badań społecznych*, Biblioteka Socjologiczna, PWN, Warszawa

Obłój K., 1998, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.

Olek R.A., 2005a, *Żywienie sportowe*, „Sport Wyczynowy", nr 11−12, s. 112−115

Olek R.A., 2005b, *Dieta jako czynnik determinujący możliwości wysiłkowe pływaków*, „Sport Wyczynowy", nr 11−12, s. 17−21

Oleksyn T., 1992, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa

Oleksyn T., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji: kanony, realia, kontrowersje*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków

Pac-Pomarnacki A., 2008, *Talent sportowy*, „Sport Wyczynowy", nr 4−6

Paluszek K., 2003, *Efektywność procesu edukacji w grach sportowych w Polsce (na przykładzie gry w piłkę nożną)*, [w:] Panfil R., Paluszek K. (red.), *Zarządzanie i kierowanie w grach zespołowych*, monografia nr 2, materiały V Międzynarodowej konferencji naukowej „Gry z piłką w kulturze fizycznej", 12−13.06.2003 r., Międzynarodowe Towarzystwo Naukowe Gier Sportowych, Wrocławskie Towarzystwo Naukowe, Wrocław

Panfil Ł., 2010, *Projekt „Uzdolniony sportowo Dolnoślązak" jako egzemplifikacja koncepcji zarządzania talentami*, [w:] Listwan T., Witkowski S.A. (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław

Panfil Ł., 2012, *Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe*, [w:] Listwan T., Stor M. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, T. I. *Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław

Panfil R., 2004, *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Akademia Umiejętności Management & Coaching, Warszawa

Panfil R., 2006, *Determinanty umiędzynarodowienia kadry instytucji sportowych*, [w:] Listwan T., Witkowski S.A. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu", Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław

Panfil R., 2010, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w efektywnych firmach sportowych*, [w:] Listwan T., Witkowski S.A. (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław

Panfil R., Paluszek K., 2003, *Zarządzanie i kierowanie w grach zespołowych,* Międzynarodowe Towarzystwo Naukowe Gier Sportowych, Wrocławskie Towarzystwo Naukowe, Wrocław

Panfil R., Panfil Ł., 2012, *Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych)*, [w:] Witkowski S.A., Stor M. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, T. 2. *Problemy zarządczo-psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław

Parent M.M., Slack T., 2007, *International Perspectives on the Management of Sport*, Butterworth-Heinemann

Parks J.B., Quarterman J., Thibault L., 2007, *Contemporary Sport Management*, Human Kinetics

Parzelski D. (red.), 2006, *Psychologia w sporcie. Teorie, badania, praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa

Pastwa M., 2000, *Zarządzanie finansami instytucji sportowo-rekreacyjnych*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa

Pawlak Z., Smoleń A., 2003, *Metodologiczne podstawy zarządzania strategicznego w sporcie*, [w:] Dziubiński Z. (red.), *Społeczny wymiar sportu*, Salezjańska Organizacja Sportowa Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa

Perechuda K. (red.), 2003a, *Zarządzanie marketingiem w organizacji sportowej*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław

Perechuda K., 2003b, *Radarowe modele produktów i usług sportowo-rekreacyjnych oraz potrzeb i oczekiwań klientów klubów sportowych*, [w:] Perechuda K. (red.), *Zarządzanie marketingiem w organizacji sportowej*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław

Perechuda K., 2003c, *Przedsiębiorstwo sportowe doskonalone przez wiedzę*, [w:] Panfil R., Paluszek K. (red.), *Zarządzanie i kierowanie w grach zespołowych*, monografia nr 2, Wrocławskie Towarzystwo Naukowe, Wrocław

Pietrowski D. (red.), 2006, *Na prawo patrz*, Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu, Warszawa

Pietrowski D., Skiba R., 2003, *Jak zgodnie z prawem współpracować z wolontariuszem?*, Wyd. Stowarzyszenie KLON/JAWOR, Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu, Warszawa

Pocztowski A., 2004, *Funkcja personalna w przedsiębiorstwach funkcjonujących w nowej gospodarce*, [w:] Wiśniewski Z., Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków

Pocztowski A., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa

Poradnik menedżera sportowego, 1993 z. 2, materiały z konferencji „System rządzenia i zarządzania sprawami kultury fizycznej i sportu w Polsce", Warszawa, 04.06.1993 r., Resortowe Centrum Metodyczno-Szkoleniowe Kultury Fizycznej i Sportu

Prawo o stowarzyszeniach, Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r., Dz. U. z 2001 r., Nr 79, poz. 855

Przygoda K., 2000, *Negocjacje i podejmowanie decyzji w sporcie*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa

Robinson M.J., 2010, *Sport Club Management*, Human Kinetics.

Ryba B. (red.), 1991, *Klub sportowy w systemie organizacji kultury fizycznej*, Resortowe Centrum Metodyczno-Szkoleniowe Kultury Fizycznej i Sportu oraz Polskie Towarzystwo Naukowe Kultury Fizycznej, Warszawa

Ryba B. (red.), 1999, *O umiejętnościach i osobowości menedżera sportu, jego publicznym wizerunku oraz ceremoniale sportowym*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa

Ryba B., 1990, *Postulaty w sprawie modyfikacji systemu organizacyjnego kultury fizycznej w Polsce*, [w:] Ryba B, Trześniewski R., O *nowy model zarządzania i organizacji kultury fizycznej w Polsce. Materiały z obrad Sekcji Organizacji Kultury Fizycznej PTNKF*, Polskie Towarzystwo Naukowe Kultury Fizycznej, Warszawa

Ryba B., 1995, *Organizacja i zarządzanie sportem polskim*, Resortowe Centrum Metodyczno-Szkoleniowe Kultury Fizycznej i Sportu, Biblioteka Trenera, Warszawa

Ryba B., 2004a, *Sprawność zarządcza w systemie polskiego sportu*, „Sport Wyczynowy", nr 7−8

Ryba B., 2004b, *Podstawy organizacji i zarządzania instytucjami sportowo-rekreacyjnymi*, wyd. II, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Biblioteka Menedżera Sportu, Warszawa

Ryba B., Rzeszot K., Wojnar A., 1996, *System doskonalenia kadr menedżerskich w sporcie*, „Trening. Kwartalnik Metodyczno-Szkoleniowy", nr 2

Rydzanicz A., 2003, *Kontrola działań zawodników w trakcie gry sportowej jako kryterium decyzji kierowniczych trenera*, [w:] Panfil R., Paluszek K. (red.), *Zarządzanie i kierowanie w grach*

zespołowych, monografia nr 2, materiały V Międzynarodowej konferencji naukowej „Gry z piłką w kulturze fizycznej", 12−13.06.2003 r., Międzynarodowe Towarzystwo Naukowe Gier Sportowych, Wrocławskie Towarzystwo Naukowe, Wrocław

Sankowski T., 2001, *Wybrane psychologiczne aspekty aktywności sportowej*, Akademia Wychowania Fizycznego im. E. Piaseckiego w Poznaniu, Poznań

Sawicki W., 2006, *Ustawa o sporcie kwalifikowanym. Ustawa o kulturze fizycznej. Wybrane problemy prawno-organizacyjne*, Gewipol, Warszawa

Schlesinger T., Günter S., Weigelt-Schlesinger Y., Nagel S., 2012, *Sport in Globalised Societies. Changes and Challenges. 9th Conference of the European Association for Sociology of Sport*, Waxman Verlag, Münster, New York, München, Berlin

Schultz D.P, Schulz S.E., 2002, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa

Seipel O., 2002, *Volunters and Professionals in Norwegian Sport Organizations*, „Voluntes: International Journal of Voluntary and Non-profit Organisations", Vol. 13, No. 3, September

Seweryniak T., 2003a, *Proces doboru kadr w klubie piłki siatkowej na przykładzie drużyny żeńskiej KS Gwardia Wrocław*, [w:] Panfil R., Paluszek K. (red.), *Zarządzanie i kierowanie w grach zespołowych*, monografia nr 2, materiały V Międzynarodowej konferencji naukowej „Gry z piłką w kulturze fizycznej", 12−13.06.2003 r., Międzynarodowe Towarzystwo Naukowe Gier Sportowych, Wrocławskie Towarzystwo Naukowe, Wrocław

Seweryniak T., 2003b, *Analiza funkcji personalnej różnych podmiotów zarządzania w klubie sportowym na przykładzie sekcji piłki siatkowej*, [w:] Panfil R., Paluszek K. (red.), *Zarządzanie i kierowanie w grach zespołowych*, monografia nr 2, materiały V Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Gry z piłką w kulturze fizycznej", 12−13.06.2003 r., Międzynarodowe Towarzystwo Naukowe Gier Sportowych, Wrocławskie Towarzystwo Naukowe, Wrocław

Slack T. (ed.), 2004, *The commercialisation of sport*, Routledge, Taylor & Francis Group, London, New York

Slack T., Parent M.M., 2006, *Understanding Sport Organizations. The Application of Organization Theory*, Human Kinetics

Sławecki B., 2012, *Znaczenie paradygmatów w badaniach jakościowych*, [w:] Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, t. 1, PWN, Warszawa

Smoleń A., 1987, *Wpływ rozpadu centralnego i pośrednich szczebli kierowania na działalność klubów sportowych w pionie sportowych związków zawodowych*, [w:] Jaworski Z., *Wybrane problemy organizacji kultury fizycznej w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego w Warszawie, Warszawa

Smoleń A., 1990a, *Kryzys klubów sportowych jako stowarzyszeń zarejestrowanych*, [w:] Ryba B., Trześniewski R., *O nowy model zarządzania i organizacji kultury fizycznej w Polsce. Materiały z obrad Sekcji Organizacji Kultury Fizycznej PTNKF*, Polskie Towarzystwo Naukowe Kultury Fizycznej, Warszawa

Smoleń A., 1990b, *Propozycje usprawnienia systemu zarządzania kulturą fizyczną w sporcie*, [w:] Ryba B., Trześniewski R., *O nowy model zarządzania i organizacji kultury fizycznej w Polsce. Materiały z obrad Sekcji Organizacji Kultury Fizycznej PTNKF*, Polskie Towarzystwo Naukowe Kultury Fizycznej, Warszawa

Smoleń A., 2003, *O potrzebie controllingu w zarządzaniu sportem wyczynowym*, [w:] Dziubiński Z. (red.), *Społeczny wymiar sportu*, Salezjańska Organizacja Sportowa Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa

Smoleń A., Pawlak Z., 2009, *Wpływ otoczenia na zarządzanie klubami sportowymi w nowoczesnej gospodarce rynkowej*, [w:] Dziubiński Z., Jankowski K. W. (red.), *Kultura fizyczna w społeczeństwie nowoczesnym*, Akademia Wychowania Fizycznego im. Józefa Piłsudskiego, Salezjańska Organizacja Sportowa Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa

Sozański H., 1981, *Sport dzieci i młodzieży*, „Sport Wyczynowy", nr 2−3
Sozański H., 2005, *Wybrane aspekty kwalifikacji dzieci i młodzieży do sportu i treningu,* Zeszyty Metodyczno-Szkoleniowe, Wydawnictwo Polskiej Federacji Sportu Młodzieżowego, Warszawa
Sprawozdanie z funkcjonowania ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie za 2009 rok, 2011, Biblioteka Pożytku Publicznego, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa
Stasik A., Gendźwiłł A., 2012, *Projektowanie badania jakościowego*, [w:] Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, t. 1, PWN, Warszawa
Storey J. (red.), *Human Resource Management: A critical text*, Routledge, London
Stosik A., 2003, *Menedżer w organizacji sportowej*, [w:] Perechuda K. (red.), *Zarządzanie marketingiem w organizacji sportowej*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław
Stosik A., Morawski M., 2009, *Zarządzanie kapitałem ludzkim dla menedżerów w sporcie*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław
Strumińska-Kutra M., Koładkiewicz I., 2012, *Studium przypadku*, [w:] Jemielniak D., *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 2, PWN, Warszawa
Strużyna J., 2010, *Recenzja postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, nr 1, [za:] Juchnowicz M., *Ewolucja zarządzania w sferze ludzkiej − od ZZL do ZKL*, [w:] Listwan T., Witkowski S.A. (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław
Sznajder A., 2008, *Marketing sportu*, PWE, Warszawa
Talent sportowy – definicja, identyfikacja, selekcja, szkolenia, 2008, „Sport Wyczynowy", nr 4−6
Taylor T., Doherty A., McGraw P., 2008, *Managing people in sport organizations. A strategic human resource management perspective*, Butterworth-Heinemann, Oxford
Taylor T., McGraw P., 2006, *Exploring Human Resource Management Practices in Non-profit Sport Organisations*, „Sport Management Review", no. 9
Torrington D., Hall L., Taylor S., 2005, *Human Resource Management*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, England
Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r. (Dz. U. Nr 96, poz. 873, art. 2)
Wartecki A., 2008, *Zarządzanie organizacjami sportowymi,* Akademia Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu, Poznań
Waśkowski Z., 2005b, *Zasoby organizacji sportowych i źródła ich pozyskiwania w procesie rozwoju kultury fizycznej*, [w:] Mruk H., Jardanowski P., Matecki P., Kropielnicki K. (red.), *Sport & Business,* materiały konferencyjne III Ogólnopolskiej konferencji naukowej pod hasłem „Dni Marketingu Sportowego w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu", 24−26 listopada 2004 r., Sport & Business Foundation, Poznań
Waśkowski Z., 2007, *Uwarunkowania i sposoby wdrażania orientacji marketingowej w klubach sportowych*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Prace habilitacyjne, Poznań
Waśkowski Z., 2011, *Kompetencje menedżera sportu i determinanty ich kształtowania*, [w:] Sojkin B., Waśkowski Z. (red.), *Zarządzanie polskim sportem w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
Wicker P., Breuer Ch., 2011, *Scarcity of resources in German non-profit sport clubs*, „Sport Management Review", no. 14
Wlazło E., 1999, *Diagnoza ustosunkowań interpersonalnych w wychowaniu fizycznym i sporcie wyczynowym*, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław

Wong G.M., Masteralexis L.P., 2005, *Legal Principles Applied to Sport Management*, [w:] Masteralexis L.P., Barr C. A., Hums A., *Sport Management. Principles and Practice of Sport Management*, Jones and Bartlett Publishers, Sudbury, Massachusetts

Zbiegień-Maciąg L. (red.), 2006, *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem,* Oficyna ekonomiczna Wolters Kluwer Polska, Kraków

Żyśko J., 2001, *Organizacja sportu w Polsce w okresie transformacji systemowej*, „Kultura Fizyczna", nr 9−10

Żyśko J., Smoleń A., 2003, *Geneza i rozwój sportowych spółek akcyjnych*, [w:] Rychta T., Chełmecki J. (red.), *Historia kultury fizycznej – studia i szkice*, T. I, Polskie Towarzystwo Naukowe Kultury Fizycznej, Sekcja Historii Kultury Fizycznej, Warszawa 2003

Żyśko, J., 2008, *Zmiany we współczesnych systemach zarządzania sportem wyczynowym w wybranych krajach europejskich*, Akademia Wychowania Fizycznego im. Józefa Piłsudskiego w Warszawie, Warszawa

Netografia

Baxter P., Jack S., 2008, *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*, „The Qualitative Report", Vol. 13, No. 4, December, http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf (dostęp: 15.02.2013)

Biała księga na temat Sportu, 2007, Komisja Europejska, Luksemburg, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, http://ec.europa.eu/sport/documents/white-paper/whitepaper-short_pl.pdf

Borowska M., 2007, *Kadra wolontariuszy*, gazeta.ngo.pl nr 2 (dostęp: 22.03.2011)

Borowska M., 2007, *Koledzy z sekcji sportowej*, gazeta.ngo.pl nr 2 (dostęp: 22.03.2011)

Chromiński Z., 2007, *Metodyka sportu dzieci i młodzieży*, „Sport i Turystyka", Warszawa 1980, http://.studenci.awf.poznan.pl (dostęp: 07.01.2007)

Dąbrowski R., 2006, *Sport potrzebuje menedżerów*, „Rzeczpospolita", 04.10.06, nr 232. Dodatek „Moja Kariera", http://kierunkistudiow.pl/zawody_przyszlosci/sport_potrzebuje_menedzerow.html (dostęp:10.03.2010)

Dudek D., 2005, *Pojęcie klubu sportowego*, „Studia Humanistyczne", nr 5, Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie, Kraków, http://www.awf.krakow.pl/pdf/studia/studium/pojecie_klubu.pdf (dostęp: 22.01.2013)

Elementarz III sektora, 2005, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, http://www.ngo.pl/files/biblioteka.ngo.pl/public/ksiazki/Klon/elementarz_III_sektora.pdf (dostęp: 22.03.2011)

Europejski rok wolontariatu. Dni wolontariatu 13−14.09.2011 r., www.sportowa.warszawa.pl (dostęp: 5.09.2011)

http://poradnik.ngo.pl/x/340825. (dostęp: 04.12.2012)

http://www.ausport.gov.au. (dostęp: 04.12.2010)

http://www.pzm.pl/Strategie_rozwoju. (dostęp: 11.12.2010)

http://www.uksport.gov.uk. (dostęp: 30.12.2010)

Jaworski Z., 2008, *Wektory sportu*, „Lider", nr 6, http://www.lider.szs.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=206&Itemid=56 (dostęp: 7.02.2013)

Jaworski Z., 2010, *O źródłach „choroby sportu" w Polsce*, „Lider", nr 6, s. 7−10, http://www.lider.szs.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=206&Itemid=56

Jaworski Z., 2011, *Sport – problem desygnat i definicji*, „Lider", nr 4, http://www.lider.szs.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=206&Itemid=56 (dostęp: 7.02.2013)

Jaworski Z., 2012, *Sport wyczynowy a politycy*, „Lider", nr 11, http://www.lider.szs.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=206&Itemid=56 (dostęp: 7.02.2013)

Koczwara K., 2010a, *Karta Wolontariusza*, www.v4sport.eu (dostęp: 30.06.2010)

Koczwara K. ,2010b, *Wolontariat a sport*, www.v4sport.eu (dostęp: 14.04.2010)

Koczwara K., 2010c, *Wolontariat w Polsce – trudności do pokonania, kierunki rozwoju*, www.v4sport.eu (dostęp:. 15.04.2010)

Kultura fizyczna w Polsce w latach 2008−2010, 2011, GUS − Departament Badań Społecznych i Warunków Życia, Urząd Statystyczny w Rzeszowie − Ośrodek Statystyki Sportu i Turystyki oraz Wydział Analiz i Opracowań Zbiorczych, Informacje i Opracowania Statystyczne, Warszawa−Rzeszów, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/kts_kultura_fizyczna_w_polsce_2008-2010.pdf (dostęp: 23.01.2013)

Kurzawa S., 2005, *Świadomość wychowawcza rodziców*, „Edukacja i Dialog", nr 5, http://www.vulcan.edu.pl (dostęp: 10.01.2007)

Legat A., 2011, *Wolontariat sportowy*, erw2011.gov.pl (dostęp: 23.01.2013)

Mejza H., 2002, *Sztuka motywowania*, „Edukacja i Dialog", nr 4, www.vulcan.edu.pl (dostęp: 10.01.2007)

Panfil R., 2013, *Zarządzanie w sporcie. Przewodnik do zajęć*, PRR Sportowcy na Rynku Pracy, projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, http://www.equal.org.pl/download/produktAttachments/org1530poz._11_zarzadzanie_w_sporcie.pdf (dostęp: 23.01.2013)

People & Sport. Organizational self-assessment process, 2006, The Sport Matters Group, Ottawa, www.sportmatters.ca (dostęp: 13.11.2008)

Pietrzak W., *Zmiany w kraju i w zawiązku*, http://www.pzm.pl/Historia/Zmiany_w_kraju_i_w_zwiazku. (dostęp: 21.12.2010)

Polski sport potrzebuje profesjonalnego zarządzania, aby przyciągnąć sponsorów, 2009, http://www.career-journal.com/pl/arbeitsmarktnews/156.html?infoView=20854&setBackStep=-1. (dostęp: 25.11.2010)

Prawo o stowarzyszeniach, Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r., Dz. U. z 2001 r., Nr 79, poz. 855 (dostęp: 23.01.2013)

Przekrój stanowisk w wolontariacie sportowym, 2010, www.v4sport.eu (dostęp: 25.11.2010)

Przewłocka J., Adamiak P., Zając A., 2012, *Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce*, Badania Aktywności Obywatelskiej, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/2012_Klon_ZycieCodzienneNGO.pdf (dostęp: 30.01.2013r.]

Rzekanowski P., 2009, *Unibax i Falubaz: prezes, czyli menedżer*, „Gazeta Wyborcza. Toruń", 23.10.2009, http://torun.gazeta.pl/torun/1,35583,7179624,Unibax_i_Falubaz_prezes_czyli_menedzer.html (dostęp:12.03.2010)

Sozański H., 2013, *Opinia w sprawie utrzymania państwowych regulacji w kształceniu menedżerów sportu*, http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&sqi=2&ved=0CEAQFjAD&url=http%3A%2F%2Fbip.msit.gov.pl%2Fdownload.php%3Fs%3D2%26id%3D725&ei=h2sCUePbCoXKswb9nYHgBg&usg=AFQjCNHjZ-KhEAtXcvWAsSICkjz4_ulH_Q&sig2=66eBVlACDVJSIC_3s0n71g&bvm=bv.41524429,d.Yms (dostęp: 30.01.2013)

Sport Employment Australia, http://www.sportemploymentaustralia.com.au/html/s01_home/home.asp. (dostęp: 28.11.2010)

Sport Structures, http://www.sportstructures.com. (dostęp: 28.11.2010)

Sporting Appointments, http://www.sportingappointments.com/index.php. (dostęp: 28.11.2010)

Sports Commerce Group, http://www.sportscommercegroup.com. (dostęp: 28.11.2010)

Strategia rozwoju sportu w Polsce do roku 2015, 2007, Ministerstwo Sportu, Warszawa, www.msport.gov.pl (dostęp: 10.12.2010)

Sutko M., 2011, *Wolontariat w sporcie*, www.wolontariat-sportowy.pl (dostęp: 28.07.2011)

The Sustainability of Local Sports Clubs in Scotland 2006, Social Research, Information and Analytical Services Division, Scottish Executive Education Department, Victoria Quay, Edinburgh, http://www.scotland.gov.uk/Resource/Doc/145971/0038194.pdf (dostęp: 30.01.2013)

Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r (Dz. U. Nr 96, poz. 873, art. 2) (dostęp: 30.01.2013)

Ustawa o sporcie, 2010, http://www.msport.gov.pl/sport/1728-Ustawa-o-sporcie (dostęp: 30.01. 2013)

Ustawa o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów, 2012, http:// ms.gov.pl/pl/deregulacja-dostepu-do-zawodow/i-transza/ (dostęp: 30.01.2013)

Uzasadnienie do ustawy o zmianie ustaw regulujących wykonywanie niektórych zawodów, 2012, http://ms.gov.pl/pl/deregulacja-dostepu-do-zawodow/i-transza/ (dostęp: 30.01.2013)

Waśkowski Z., 2005a, *Relacyjny model rynku sportowego i jego marketingowe implikacje*, „Świat Marketingu", czasopismo internetowe, http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj= 01&id_numer=79376 (dostęp: 15.12.2010)

Wolontariat w sporcie. Sport dla wolontariatu. Rekomendacje. Zaproszenie do dyskusji, 2010, dokument przygotowany przez grupę Wolontariat Sportowy 2012+, Warszawa, dms.msport. gov.pl (dostęp: 15.12.2012)

www.sportmlodziezowy.pl/wspolzawodnictwo/regulaminy-2012/cza-2012.htm (dostęp: 15.02.2013)

www.sportmlodziezowy.pl/wspolzawodnictwo/regulaminy-2012/zaswsp-2012.htm (dostęp: 15.02.2013)

Spis rysunków

Rys. 1. Wertykalny model zarządzania sportem 15
Rys. 2. Fazy rozwoju klubu sportowego 20
Rys. 3. Poziomy zarządzania klubem sportowym 28
Rys. 4. Proces zarządzania produktem klubu sportowego 29
Rys. 5. Wymiary zarządzania zasobami ludzkimi 38
Rys. 6. Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście produktu klubu sportowego 39
Rys. 7. Etapy prac badawczych 70
Rys. 8. Miejsce stowarzyszeń w przestrzeni społecznej 73
Rys. 9. Struktura dużego stowarzyszenia 79
Rys. 10. Struktura małego stowarzyszenia 79
Rys. 11. Struktura sekcji 80
Rys. 12. Fazy realizacji funkcji personalnej 109
Rys. 13. Procesy fazy realizacji funkcji personalnej 111

Spis tabel

Tabela 1. Ewolucja modelu zarządzania sportem 24
Tabela 2. Porównanie zasobowego i kapitałowego podejścia do ludzi w organizacji 33
Tabela 3. Związek między strategią klubu a strategią personalną 37
Tabela 4. Strategia personalna a poziom rozwoju klubu sportowego 37
Tabela 5. Wybrane wskaźniki analizy zarządzania zasobami ludzkimi w klubie sportowym w odniesieniu do sportowców 53
Tabela 6. Charakterystyka klubów badanych w fazie pierwszej 67
Tabela 7. Charakterystyka klubów badanych w fazie drugiej 69
Tabela 8. Liczba stowarzyszeń ujętych w rejestrze REGON i KRS w latach 2005−2009 74
Tabela 9. Udział poszczególnych urzędów administracji samorządowej w zlecaniu zadań publicznych organizacjom działającym w sferze upowszechniania kultury fizycznej i sportu 76
Tabela 10. Liczebność zarządów w badanych podmiotach 81
Tabela 11. Zestawienie aspektów prawno-organizacyjnych stowarzyszenia 87
Tabela 12. Polski sport w latach 1945−1989 91
Tabela 13. Wymagania w związku z wykonywaniem zawodów instruktora i trenera 103
Tabela 14. Stanowiska, zadania, czynności i wymagania w wolontariacie sportowym 105
Tabela 15. Wybrane aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w badanych klubach jednosekcyjnych i wielosekcyjnych 134
Tabela 16. Wybrane aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w badanych klubach „młodszych" i „starszych" 135
Tabela 17. Wymiary zarządzania zasobami ludzkimi w badanych klubach 137
Tabela 18. Dotychczasowe wymagania w związku z wykonywaniem zawodu instruktora i trenera oraz postulowane zmiany 157
Tabela 19. Bariery i szanse wdrażania zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit 170

Załącznik

Dyspozycje do wywiadu swobodnego na temat „Zarządzanie zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit w Polsce”

I. Zebrać informacje na temat klubu sportowego.

1. Ustalić, jak długo istnieje klub, z którym Respondent jest związany; jakie ważne wydarzenia miały miejsce w historii Klubu.
2. Dowiedzieć się, czy forma organizacyjno-prawna ulegała zmianom od czasu powstania klubu do dziś:

- jeśli tak, to z czyjej inicjatywy, co było przyczyną zmian i na czym ta/te zmiana/y polegała/y,
- jeśli nie, to czy nie było propozycji zmian, a jeżeli były, to czemu zmiany nie doszły do skutku.

3. Ustalić, ile osób jest aktualnie związanych z Klubem:

- ilu pracowników jest zatrudnionych w Klubie i jakie są formy ich zatrudnienia; czy liczba pracowników zmieniała się przez ostatnie 10 lat, szczególnie od czasu zmiany formy organizacyjno-prawnej Klubu, jeśli taka miała miejsce,
- ilu zawodników trenuje w Klubie i jaka jest podstawa ich przynależności klubowej; czy liczba zawodników zmieniała się przez ostatnie 10 lat, szczególnie od czasu zmiany formy organizacyjno-prawnej Klubu, jeśli taka miała miejsce,
- ilu wolontariuszy/działaczy jest związanych z Klubem; czy liczba wolontariuszy/działaczy zmieniała się przez ostatnie 10 lat, szczególnie od czasu zmiany formy organizacyjno-prawnej Klubu, jeśli taka miała miejsce,
- ilu członków liczy Klub; czy liczba członków zmieniała się przez ostatnie 10 lat, szczególnie od czasu zmiany formy organizacyjno-prawnej Klubu, jeśli taka miała miejsce.

4. Dowiedzieć się, jaką działalność prowadzi Klub:

- ile sekcji działa w Klubie,
- w jakich kategoriach wiekowych prowadzone jest szkolenie,
- z jakich środków finansowana jest działalność Klubu i jaki jest ich udział,
- czy Klub prowadzi działalność gospodarczą, jeśli tak to jakiego rodzaju, na co przeznaczane są środki uzyskiwane z tej działalności.

5. Dowiedzieć się, jaka jest ogólna sytuacja Klubu:

- jak Respondent ocenia sytuację finansową Klubu,
- jak Respondent ocenia zasoby ludzkie Klubu (trenerów, zawodników, pracowników, wolontariuszy/działaczy – ich kompetencje, zaangażowanie itp.),
- jaki jest ogólny poziom szkolenia prowadzonego w Klubie,
- jaki jest udział Klubu w życiu sportowym regionu, kraju,
- jakie są możliwości rozwoju Klubu,
- co, zdaniem Respondenta, utrudnia funkcjonowanie Klubu,
- jak Respondent ocenia sposób zarządzania Klubem, czy w ciągu ostatnich 10 lat, szczególnie po zmianie formy organizacyjno-prawnej Klubu, jeśli taka miała miejsce, zaszły istotne zmiany w zarządzaniu Klubem; jeśli zmiany zaszły, to na czym polegały i jak wpłynęły na funkcjonowanie Klubu, na jego wyniki sportowe,
- czy Klub posiada długofalową koncepcję działania, kiedy powstała, z czyjej inicjatywy, co określa, czy jest realizowana.

II. Ustalić, jakie działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi są realizowane w Klubie.

1. Dowiedzieć się, czy Klub posiada długofalową koncepcję określającą sposoby postępowania w stosunku do ludzi związanych z Klubem (np. zasady zatrudniania, wynagradzania, rozwoju):
- kiedy powstała, z czyjej inicjatywy,
- co określa,
- czy jest realizowana.
2. Ustalić, jakie funkcje kadrowe są realizowane w Klubie i w jaki sposób:
- czy są sporządzane plany zatrudnienia, opisy stanowisk, profile kandydatów,
- jakie sposoby rekrutowania nowych pracowników/wolontariuszy/trenerów/działaczy są stosowane w Klubie,
- co decyduje o zatrudnieniu w klubie pracowników/wolontariuszy/trenerów,
- jakie sposoby sprawdzania przydatności kandydatów do pracy stosowane są w Klubie,
- jakie formy zatrudniania są stosowane w Klubie,
- czy istnieją programy ułatwiające rozpoczęcie pracy, działalności nowo przyjętym pracownikom, trenerom, zawodnikom, wolontariuszom/działaczom,
- jak ustalane są wynagrodzenia w Klubie,
- dlaczego, zdaniem Respondenta, ludzie związali się z Klubem, przystępują do niego,
- czy w Klubie dba się o poszerzanie wiedzy i umiejętności menedżerów, pracowników, wolontariuszy, trenerów; jak,
- czy ludzie związani z Klubem dbają o swój rozwój; jak,
- czy oceniana jest praca trenerów, zawodników, pracowników, wolontariuszy/działaczy; w jaki sposób,
- czy planowane są ścieżki karier osób związanych z Klubem; w jaki sposób,
- jak odbywa się rozstanie pracowników, trenerów, zawodników, wolontariuszy/działaczy z Klubem; jakie są powody; czy bada się te przyczyny odejść,
- czy w Klubie prowadzone są badania opinii (np. satysfakcji) osób związanych z Klubem,
- czy i jakie działania podejmuje Klub w celu kreowania swojego wizerunku jako miejsca atrakcyjnego dla pracowników, wolontariuszy i działaczy społecznych (np. współpraca ze szkołami, z organizacjami młodzieżowymi, strona internetowa, otwarte imprezy sportowe).
3. Ustalić, jaki jest stopień zaangażowania poszczególnych osób w realizację procesu zarządzania zasobami ludzkimi:
- kto w Klubie uczestniczy w tym procesie,
- na czym polega praca tych osób,
- jak podejmowane są decyzje kadrowe (dotyczące pracowników, działaczy) w Klubie.

III. Ustalić, jaka jest atmosfera w Klubie.

1. Dowiedzieć się, czy w Klubie istnieją pewne normy, reguły postępowania, zwyczaje, wartości, symbole akceptowane i pielęgnowane przez większość osób związanych z Klubem:
- jeśli tak, to jakie,

- czy w Klubie organizowane są dla osób z nim związanych uroczystości i spotkania, np. z okazji jubileuszu Klubu, jubileuszu osób związanych z Klubem, świąt, przy okazji sukcesów,
- czy osoby związane z Klubem utożsamiają się z Klubem, szanują symbole Klubu (barwy, znak, stroje),
- jaki jest stosunek członków Klubu do zasad wychowania sportowego, reguły „fair play".

2. Ustalić, jaka jest atmosfera w Klubie:

- jakie są relacje między ludźmi związanymi z Klubem
- jak owe relacje wpływają na realizację celów Klubu,
- czy zdarza się, że prywatne cele niektórych osób są ważniejsze niż cele Klubu jako całości,
- czy osoby związane z Klubem (menedżerowie, pracownicy, działacze, wolontariusze) są wobec siebie uczciwe, lojalne,
- czy między osobami związanymi z Klubem istnieją jakieś animozje,
- czy w Klubie wszyscy ludzie (ze względu na swoje kwalifikacje, doświadczenie i umiejętności) zajmują właściwe stanowiska lub pełnią właściwe funkcje,
- czy zdarza się, iż niektóre sprawy w Klubie załatwiane są nieuczciwie, występują „przekręty", korupcja, fałszowane są wybory itp.

2. Ustalić, jaki jest system komunikowania się w Klubie (pomiędzy trenerami, przełożonymi i podwładnymi, kolegami itp.).

IV. Ustalić, jak zdaniem Respondenta realizowany jest proces zarządzania zasobami w Klubie i czy Respondent widzi potrzebę wprowadzenia zmian w tym procesie.

1. Dowiedzieć się, jak Respondent ocenia poziom i sposoby zarządzania pracownikami, trenerami, zawodnikami, wolontariuszami w Klubie.
2. Ustalić, jak Respondent ocenia kompetencje osób podejmujących decyzje kadrowe.
3. Dowiedzieć się, czy w ciągu ostatnich 10 lat, szczególnie po zmianie formy prawno-organizacyjnej, jeśli taka miała miejsce, w Klubie zaszły istotne zmiany dotyczące polityki wobec pracowników, trenerów, zawodników, wolontariuszy:

- na czym one polegały,
- jakie były/są ich skutki dla funkcjonowania Klubu i jego wyników sportowych.

4. Ustalić, czy Respondent uważa, że zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w jego Klubie oraz w innych tego typu organizacjach są potrzebne:

- co Respondent sądzi o wprowadzeniu do klubów sportowych metod i technik zarządzania zasobami ludzkimi, które sprawdziły się w biznesie,
- co może utrudnić wprowadzenie zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w klubach sportowych,
- czy, zdaniem Respondenta, kluby sportowe potrzebują lepszych menedżerów, przygotowanych do zarządzania w obecnych warunkach.

5. Dowiedzieć się, czy w ciągu ostatnich 10 lat, szczególnie po zmianie prawno-organizacyjnej, jeśli taka miała miejsce, Klub korzystał z pomocy zewnętrznych konsultantów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi:

- jeśli tak, w jakim zakresie i jak ocenia współpracę,
- jeśli nie, to dlaczego.

V. Zapytać Respondenta o uwagi dotyczące problematyki wywiadu, jego refleksje, opinie, a następnie podziękować za udział w badaniu.

VI. Po zakończeniu wywiadu proszę wypełnić kwestionariusz przeznaczony dla prowadzącego wywiad.

Kwestionariusz dla prowadzącego wywiad

Data wywiadu:	Dzień tygodnia:

Godzina rozpoczęcia wywiadu:	Godzina zakończenia wywiadu:	Czas trwania wywiadu:

Kolejny numer wywiadu:

Proszę opisać, w jakich warunkach odbywał się wywiad? Jakie wrażenie towarzyszyło prowadzącemu wywiad? Jakie wrażenie na prowadzącym wywiad sprawiało miejsce rozmowy?

Czy coś zakłóciło prowadzenie wywiadu? Jeśli tak, to co – proszę opisać te czynniki.

Czy problematyka wywiadu była dla Respondenta interesująca, czy udzielał szczerych odpowiedzi, czy raczej był znudzony, skrępowany? Czy wywiad był dla niego trudny, męczący? Na jakiej podstawie można ocenić postawę Respondenta?

Czy podczas wywiadu Respondent komentował jego problematykę, konkretne pytania? Co mówił?

Czy Respondent chętnie wyraził zgodę na przeprowadzenie rozmowy, czy miał jakieś opory? Jak przebiegło nawiązanie pierwszego kontaktu?

Czy prowadzący wywiad miał jakieś problemy z rozmową?

Podpis prowadzącego wywiad:

Od Redakcji

Autorka niniejszej publikacji, Joanna Cewińska, jest pracownikiem naukowo-dydaktycznym w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. W 2001 r., na podstawie rozprawy doktorskiej pt. *Realizacja funkcji kierowniczych przez kobiety*, napisanej pod kierunkiem prof. zw. dr hab. Zdzisławy Janowskiej, uzyskała tytuł doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu.

Wspólnie z kolegami z Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi realizowała projekty badawcze poświęcone zarządzaniu zasobami ludzkimi w polskiej praktyce gospodarczej oraz dysfunkcjom i patologiom zarządzania zasobami ludzkimi. Efektem tej działalności są publikacje indywidualne i zbiorowe zawierające wyniki badań prowadzonych w Katedrze. Dr Joanna Cewińska uczestniczyła również w realizacji projektów dydaktycznych Wydziału Zarządzania UŁ oraz szkoleniowych i o charakterze doradczym w podmiotach gospodarczych.

Jej pasją jest sport. Od wielu lat pełni różne funkcje w organizacjach sportowych non-profit: kierownika sekcji, wiceprezesa i prezesa klubu, wiceprezesa jednego z łódzkich związków sportowych. Doświadczenia wynikające z działalności w organizacjach sportowych wpłynęły na zainteresowanie się przez nią problematyką zarządzania w sporcie i stały się inspiracją do badań dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych, czego rezultatem jest niniejsza publikacja.